

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE**

TOM XIV, ZESZYT 6

**CZĘŚĆ II**

<http://piz.san.edu.pl>

**Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne**

**Część II**

Redakcja

**Andrzej Marjański**

**Bogdan Piasecki**

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 6, części II  
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktorzy tematyczni: Andrzej Marjański, Bogdan Piasecki

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Dominika Świech

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo  
Społecznej Akademii Nauk  
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź  
42 676 25 29, w. 339, e-mail: [wydawnictwo@spoleczna.pl](mailto:wydawnictwo@spoleczna.pl)

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,  
ul. Duża 1, 05-270 Marki, [www.c-p.com.pl](http://www.c-p.com.pl); [biuro@c-p.com.pl](mailto:biuro@c-p.com.pl)

## Spis treści

Wstęp .....	5
<b>V. Zarządzanie biznesem rodzinnym .....</b>	<b>9</b>
Maciej Stradomski, <i>Ciemne strony firmy rodzinnej</i> .....	11
Łukasz Sułkowski, <i>Syndrom familizmu w polskich organizacjach</i> .....	21
Maria Adamska, <i>Postawy wobec pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych</i> .....	33
Anna Bąkiewicz, <i>Family Business in the Gangnam Style</i> .....	51
Paula Pypłacz, <i>Idea klienta wewnętrznego w zarządzaniu firmą rodzinną</i> .....	63
Izabela Niziałek, Nicoletta Baskiewicz, <i>Znaczenie public relations w firmach rodzinnych</i> .....	73
Marek Andrzejewski, <i>Firma rodzinna jako uczestnik organizacji wirtualnej</i> .....	85
Urszula Gołaszewska-Kaczan, Anna Grześ, <i>Rozwój firmy rodzinnej na przykładzie wybranej firmy z województwa podlaskiego</i> .....	97
Magdalena Masny-Dawidowicz, <i>Specyficzne problemy kierowania firmą rodzinną</i> .....	109
<b>VI. Konkurencyjność i kooperacja w firmach rodzinnych .....</b>	<b>119</b>
Piotr Tomski, <i>O przewagach konkurencyjnych firm rodzinnych w kontekście teorii zasobowej</i> .....	121
Wojciech Popczyk, <i>Firmy rodzinne na alternatywnym rynku NewConnect – relacja z badań własnych cz. I. Orientacja przedsiębiorcza</i> .....	131
Wojciech Popczyk, <i>Firmy rodzinne na alternatywnym rynku NewConnect – relacja z badań własnych cz. II. Internacjonalizacja</i> .....	145
Renata Lisowska, <i>Przewagi konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych – analiza porównawcza</i> .....	157
Aneta Ejsmont, <i>Wpływ procesów kooperacyjnych na wyniki finansowe firm rodzinnych w Polsce (studium przypadku)</i> .....	169
Danuta Janczewska, <i>Audyt marketingowo-logistyczny jako element oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego w sektorze MSP</i> .....	181
Piotr Możyłowski, <i>Ryzyko podatkowe jako nieodłączny element otoczenia biznesowego</i> .....	193
Jarosław Patrzyk, <i>Rola trendów konsumpcyjnych we wzmacnianiu konkurencyjności firm rodzinnych</i> .....	205
<b>VII. Zarządzanie finansami w biznesie rodzinnym .....</b>	<b>219</b>
Elżbieta Klamut, <i>Firmy rodzinne i źródła finansowania ich działalności</i> .....	221

Alicja Winnicka-Popczyk, <i>Fundusze Private Equity a rozwój przedsiębiorstw rodzinnych</i> .....	231
Paweł Blajer, <i>Optymalizacja podatkowa w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce – wybrane narzędzia krajowe i międzynarodowe</i> .....	241
Anna Grześ, Urszula Gołaszewska-Kaczan, <i>Kondycja finansowa firm rodzinnych w rankingu Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw</i> .....	253
Agnieszka Czajkowska, <i>Rola poręczeń i funduszy poręczeniowych w finansowym wsparciu przedsiębiorców indywidualnych</i> .....	265
Jadwiga Kaczmarska-Krawczak, Justyna Trippner-Hrabi, <i>Program JEREMIE jako źródło finansowania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych</i> .....	277
Monika Różycka, <i>Leasing – najbardziej dostępne zewnętrzne źródło finansowania biznesu rodzinnego</i> .....	291
Małgorzata Wołosz, <i>Ceny transferowe a działalność przedsiębiorstw powiązanych rodzinnie</i> .....	303
Emilia Grzegorzewska, <i>Finansowanie działalności polskich gospodarstw rolnych na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej</i> .....	315
Magdalena Magiera, <i>Czynniki warunkujące zdolność kredytową przedsiębiorstwa rodzinnego</i> .....	325
Piotr Możyłowski, <i>„Ulga na złe długi” sposobem na poprawę płynności finansowej przedsiębiorstw sektora MSP</i> .....	335
Magdalena Magiera, <i>Kredyt bankowy jako najczęściej wykorzystywane źródło finansowania biznesu rodzinnego</i> .....	347

## Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią w populacji ogółu podmiotów gospodarczych charakterystyczną grupę, które łączą działalność biznesową ze sferą rodzinną. Kategoria *family business* obejmuje zarówno małe przedsiębiorstwa, jak i duże podmioty, a nawet grupy przedsiębiorstw kontrolowane przez rodzinę. Pomimo, że przedsiębiorczość rodzinna stanowi najbardziej pierwotną formę prowadzenia działalności gospodarczej, nadal prowadzone są dyskusje co do kryteriów, według których powinno się wyróżniać biznes rodzinny. Perspektywa prowadzenia biznesu z pokolenia na pokolenie stanowi ogromną siłę i daje wyraźną tożsamość, pozytywnie wyróżniającą przedsiębiorstwa rodzinne.

Wyjątkowy charakter przedsiębiorstwa rodzinnego i jego specyfika staje się obszarem zainteresowań coraz większej liczby badaczy z różnych dziedzin nauki. Również w naukach o zarządzaniu, problemy związane z zarządzaniem i strategiami rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych podejmuje na świecie i Polsce coraz więcej środowisk naukowych. Badania i analizy prowadzone są także przez instytucje Komisji Europejskiej i otoczenia biznesu, które formułują programy wsparcia dla przedsiębiorców prowadzących firmy rodzinne. W Polsce na uwagę zasługują działania podejmowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, która konsekwentnie wspiera rozwój programów szkoleniowo-doradczych dla firm rodzinnych.

W prezentowanej publikacji zaprezentowano zagadnienia poruszające aspekty związane z specyfiką zarządzania biznesem rodzinnym, problemami związanymi z konkurencyjnością i kooperacją w firmach rodzinnych oraz obszarem zarządzania finansami w biznesie rodzinnym.

W pierwszej części opracowania autorzy ukazali problematykę różnorodnych uwarunkowań, związanych z zarządzaniem firmą rodzinną. W pierwszym artykule zaprezentowano analizę wad i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem firmy rodzinnej. W drugim artykule przeprowadzono analizę znaczenia familizmu oraz jego specyfiki z punktu widzenia funkcjonowania polskiej gospodarki i polskich organizacji. Kolejne opracowanie zawiera analizę wyników badań empirycznych, zawierających charakterystykę czynników wpływających na postawy wobec pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Podjęto także problematykę specyfiki zarządzania biznesem w wielkich firmach rodzinnych w Azji. W kolejnym artykule zwrócono uwagę na możliwości wdrożenia idei klienta

wewnętrznego i konsekwencje dla funkcjonowania firmy rodzinnej. Kolejna publikacja podejmuje koncepcję strategii public relations jako jednej z funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. W opracowaniu poświęconym wirtualizacji wskazano na charakterystykę zmian zachodzących w strategii i zarządzaniu firmami rodzinnymi. W kolejnym artykule, zawierającym studium przypadku małego przedsiębiorstwa rodzinnego, ukazano analizę etapów firmy. Artykuł kończący tę część publikacji zwraca uwagę na specyfikę zarządzania w aspekcie stylów kierowania przydatnych w kierowaniu *family business*.

W drugiej części publikacji zgromadzono artykuły podejmujące problematykę uwarunkowań, odnoszących się problematyki konkurencyjności i kooperacji w zarządzaniu firmą rodzinną. Pierwszy artykuł odwołuje się do zagadnień przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych z odniesieniem do teorii zasobowej. W dwóch artykułach poświęconych funkcjonowaniu firm rodzinnych na rynku NewConnect ukazano analizę literatury oraz wyniki badań wskazujące wyższą efektywność funkcjonowania publicznych firm rodzinnych w porównaniu do ich odpowiedników nierodzinnych, jak i lepsze notowania akcji tych pierwszych oraz aspekty podejmowania decyzji o internacjonalizacji podmiotu. W następnym artykule podjęto zagadnienia przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, zlokalizowanych w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych. W studium przypadku firm rodzinnych wykazano, że warunkiem poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce jest usprawnienie procesów kooperacyjnych. Tematyka oceny pozycji konkurencyjnej firmy rodzinnej i prezentacja badanych firm rodzinnych w obszarze podnoszenia pozycji konkurencyjnej oraz wskazanie metod, które mogą okazać się przydatne dla rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MSP, stanowią treść kolejnego artykułu. Kolejna praca przynosi informacje o roli procedur podatkowych w zarządzaniu biznesem. Końcowy artykuł wskazuje na rolę trendów konsumenckich we wzmacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstwa rodzinnego.

Ostatnia część prezentowanego tomu obejmuje problematykę zarządzania finansami w *family business*. W pierwszym z artykułów podniesiono zagadnienia źródeł finansowania firm rodzinnych. Natomiast drugi artykuł poświęcono finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych za pośrednictwem funduszy Private Equity. Kolejny artykuł stanowi omówienie optymalizacji podatkowej i specyfiki planowania podatkowego w przedsiębiorstwach rodzinnych. Kolejna praca podejmuje zagadnienia oceny kondycji finansowej firm rodzinnych i nierodzinnych, biorących udział w prestiżowym rankingu Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw z województwa podlaskiego. W kolejnym artykule przeprowadzono analizę zakresu poręczenia cywilnego i wekslowego oraz form zabezpieczenia kredytów przedsiębiorców indywidual-

nych. Zaprezentowano także możliwości wykorzystania programu JEREMIE i leasingu jako zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstwa. Kolejny autor podjął próbę wyjaśnienia związku powiązań rodzinnych w biznesie z problemem cen transferowych. Następne artykuły podejmują problematykę finansowania działalności gospodarstw rolnych oraz uwarunkowań związanych z zachowaniem zdolności kredytowej przedsiębiorstwa rodzinnego. Kolejny artykuł odnosi się do problematyki zarządzania płynnością finansową poprzez wykorzystanie ulgi podatkowej. Tom kończy analiza zewnętrznych źródeł finansowania przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnym omówieniem kredytu bankowego.

Choć zebrane w tomie prace stanowią jedynie wycinek prowadzonych w ostatnich latach badań, związanych z zarządzaniem firmą rodzinną, to wydaje się, że w istotny sposób pogłębiają one wiedzę z zakresu podejmowanej tematyki oraz sygnalizują obszary i kierunki nowych badań. Mamy nadzieję, iż prezentowane opracowanie będzie stanowić istotne źródło inspiracji oraz refleksji dla badaczy, poszukujących optymalnych rozwiązań w sferze przedsiębiorczości rodzinnej.

*Andrzej Marjański, Bogdan Piasecki*





## **V. Zarządzanie biznesem rodzinnym**



Maciej Stradomski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## Ciemne strony firmy rodzinnej

### Dark side of the family firm

**Abstract:** The rising interest in family businesses observed in Poland during past few years enabled us to discover many new features of above mentioned entities and their importance to the economy as a whole. Academic research and practical cooperation with family firms showed however the dark side of this population steaming mainly from concentration of ownership and the influence of family owners' psychological biases on operational and financial activity of their firms.

**Key-words:** family businesses, agency costs, market imperfections, costs of control.

### Wprowadzenie

Od kilku lat przedsiębiorczość rodzinna, jak i powiązane z nią zjawisko firmy rodzinnej, stały się popularnym tematem badań naukowych, jak i przedmiotem zainteresowania komercyjnego firm konsultingowych. Sytuację tę tłumaczy z jednej strony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, które coraz częściej przestają być klasycznymi przedstawicielami sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), a stają się graczami równoprawnymi z krajowymi i międzynarodowymi korporacjami. Z drugiej strony coraz więcej firm rodzinnych staje przed wyzwaniem sukcesji władzy i kontroli lub dylematem finansowania dalszego rozwoju. Wzrost zainteresowania firmami rodzinnymi sprzyja jednak, wielokrotnie bezkrytycznemu, traktowaniu tychże podmiotów jak ucieleśnienia cnót przedsiębiorczości, efektywności i uczciwości kupieckiej. Jak zwykle jednak, wśród licznej już populacji firm rodzinnych, natrafić można na przyszłowiowe „czarne owce”, którym daleko od wyżej przedstawionego ideału.

## Rozdział I

Pomimo istotnych niezgodności i sporów o charakterze naukowym, przyjmuje się, iż przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot kontrolowany przez członków jednej rodziny. To uproszczone podejście, nieoddające całego spektrum problemów, związanych z jednoznaczną identyfikacją firmy rodzinnej, może być delikatnie rozbudowane. Zgodnie z definicją bazującą na koncepcji indeksu Substantial Family Influence (SFI) w firmie rodzinnej [Mroczkowski, Taniewski 2004]:

- istnieje dominujący właściciel, który jest jednocześnie założycielem firmy, zaangażowanym w zarządzanie podmiotem i posiadaczem akcji, gwarantujących mu sprawowanie kontroli nad strategicznymi decyzjami (zasobami) przedsiębiorstwa;
- dominujący właściciel to prezes zarządu firmy lub kluczowy członek rady nadzorczej;
- przynajmniej jeden z pozostałych członków rodziny jest członkiem zarządu lub rady nadzorczej.

Przyjęta definicja nie oddaje jednak w pełni kluczowej relacji, jaka istnieje pomiędzy właścicielem a przedsiębiorstwem w przypadku firm rodzinnych. Jest nią silny poziom oddziaływania postawy i uwarunkowań psychologicznych właściciela na system wartości przedsiębiorstwa i zasady jego funkcjonowania. Bodajże w żadnym innym typie przedsiębiorstwa nie występuje tak silne uzależnienie modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa od charakterystyki behawioralnej właściciela. Przyznać oczywiście należy, iż firmy rodzinne nie są jedynymi podmiotami, w których występują inwestorzy dominujący, ale w przypadku pozostałych rodzajów inwestorów, takich jak inwestorzy branżowi, towarzystwa funduszy inwestycyjnych, otwarte fundusze emerytalne etc. mamy do czynienia między innymi z koleżeńskimi organami zarządczymi, w których poszczególne cechy osobnicze ulegają rozmyciu.

Warto też zwrócić uwagę na fakt, iż firmy rodzinne w odmienny sposób definiują swoje cele [Astrachan, Klein, Smyrniotis 2002]. W odróżnieniu od firm charakteryzujących się rozproszoną własnością i kontrolą, firmy rodzinne kładą większy nacisk na stabilizację i zrównoważony wzrost niż na ponadprzeciętne stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. Odmienność ta wynika w dużej mierze z charakterystyki firmy rodzinnej. Spośród wymienianych w literaturze przedmiotu cech unikatowych przedsiębiorstwa rodzinnego, wyodrębnić można przynajmniej kilka, które wspólnie predefiniują cel funkcjonowania podmiotu, a mianowicie:

- uzależnienie ekonomiczne rodziny od firmy,
- zaangażowanie wielu członków rodziny w działalność przedsiębiorstwa,

- istotne znaczenie reputacji przedsiębiorstwa; powiązanie reputacji firmy i reputacji rodziny,
- dbałość o interesy pracownicze,
- silne poczucie odpowiedzialności społecznej.

Powyższe elementy powodują, iż maksymalizacja wartości dla właściciela nie wydaje się optymalnym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Wielokrotnie bowiem przytacza się opinię, iż to monistyczna koncepcja funkcjonowania firmy z jej nadrzędnym celem prowadzić może do skrócenia horyzontu spojrzenia na przedsiębiorstwo.

## Rozdział II

Analiza wad i zagrożeń, wynikających z funkcjonowania firmy rodzinnej, może być przeprowadzona przynajmniej z dwóch perspektyw. Z jednej możemy spojrzeć na wady funkcjonowania firmy z perspektywy operacyjnej. Z drugiej jednak możemy przeanalizować, jak istniejąca struktura właścicielska wpływa na sposób finansowania firmy rodzinnej i jej postrzeganie na rynku finansowym.

Pierwsza grupa słabości firmy rodzinnej wynika z kluczowego, nie tylko dla tej populacji przedsiębiorstw, problemu rozdzielenia własności i kontroli. Firmy rodzinne we wczesnych okresach rozwoju charakteryzują się skupieniem własności i kontroli, aby na etapie dojrzałości, przynajmniej teoretycznie, doświadczyć zjawiska rozdzielenia obu tych funkcji. Można zatem uznać, iż na wczesnych etapach rozwoju firmy rodzinne nie generują kosztów agencji. Nic bardziej błędnego. Koszty agencji powstają nie tylko w procesach rozdzielenia własności i kontroli, ale także tam, gdzie występowanie asymetrii informacyjnej pomiędzy dwiema grupami interesariuszy prowadzi do nieoptymalnych (nieracjonalnych) decyzji. W sytuacji scalenia własności i kontroli występować może zjawisko powiernicze, w postaci na przykład powierzenia środków finansowych przez bank, powierzenia surowców i materiałów przez kontrahenta lub też poświęcenia czasu przez pracowników na rzecz przedsiębiorstwa – z nadzieją na jej rynkowe wynagrodzenie. Występują zatem grupy interesu, których relacja może być opisana za pomocą koncepcji pryncypał – agent. Trudno zatem zgodzić się z podglądem, jakoby firmy rodzinne charakteryzowały się zerowymi kosztami agencji i znikomym poziomem asymetrii informacyjnej. Pojawienie się problemu agencji w przedsiębiorstwie powoduje, iż może ono doświadczyć szeregu działań, które w sposób niekorzystny odbijają się na wartości dla wybranych interesariuszy. Należy wspomnieć tu między innymi o następujących działaniach (zjawiskach):

- przewłaszczenie składników majątku,
- niewłaściwe (uznaniowe) dysponowanie aktywami spółki,

- 
- uchylanie się od obowiązków,
  - niechęć do podejmowania obowiązków,
  - tendencja do krótkowzroczności w zarządzaniu,
  - pozostawianie na stanowisku pomimo braku kompetencji,
  - dążenie do maksymalizacji wielkości spółki,
  - przeinwestowanie, zwiększanie zatrudnienia.

Występowanie właściciela dominującego w postaci rodzinny, oprócz wielu niekwestionowanych zalet niesie ze sobą potencjalne zagrożenia, tak dla samej firmy, jak i w szczególności dla pozostałych interesariuszy, ze szczególnym uwzględnieniem zewnętrznych kapitałodawców. Skupienie własności i pełna kontrola nad przedsiębiorstwem wpływa wielokrotnie na spadek efektywności funkcjonowania, wynikający z braku realnego zagrożenia wrogim przejęciem. To właśnie rynek kontroli (fuzji i przejęć) stanowi silny mechanizm motywacyjny, o wiele lepszy, jak się wydaje, od wewnętrznych mechanizmów kontroli.

Koncentracja kontroli w rękach rodziny powoduje też wysokie dyskonto z tytułu braku płynności akcji. Oczywiście w sytuacji, w której rodzina pragnie zachować kontrolę i przekazać ją na drodze sukcesji kolejnym pokoleniom, problem ten wydaje się nieistotny. Warto jednak zauważyć, iż w sytuacji przymusowej sprzedaży akcji (udziałów) przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym lub w warunkach konieczności zastosowania posiadanego pakietu w celu zabezpieczenia zwrotu finansowania obcego, niska płynność może skutecznie ograniczyć możliwość sprzedaży akcji po wymaganej cenie lub też ograniczyć dostęp firmy do finansowania zewnętrznego. Niska płynność walorów przedsiębiorstwa rodzinnego wpływa też w sposób oczywisty na niską wartość informacyjną ceny rynkowej akcji. Wartość ta nie może zatem być przesłanką wyceny firmy rodzinnej, ale też w ograniczony sposób może być wykorzystywana jako cena odniesienia, przykładowo w planach motywacyjnych dla menedżerów zewnętrznych.

Firma rodzinna definiowana jest, jak już wcześniej stwierdzono, z wykorzystaniem koncepcji inwestora dominującego [Gallo, Vilaseca 1996]. Kontrola nad zasobami przedsiębiorstwa, realizowana przez właściciela dominującego, może jednakże być źródłem działań jednoznacznie sprzecznych z interesem przedsiębiorstwa oraz pozostałych właścicieli. Wymienić należy tu następujące działania:

- kradzież gotówki lub innych płynnych aktywów,
- transfer aktywów do innych przedsiębiorstw, będących pod kontrolą właściciela dominującego, na warunkach odbiegających od warunków rynkowych,

- 
- realizacja transakcji, które niosą za sobą ryzyko dla przedsiębiorstwa (m.in. transakcje antypodatkowe zmierzające do obniżenia obciążeń podatkowych właściciela),
  - przenoszenie działalności, kontraktów wypracowanych w przedsiębiorstwie do majątku osobistego właścicieli lub jego firm zależnych,
  - transakcje o charakterze *insider trading*.

Należy pamiętać, iż realizacja przez inwestora dominującego, jakim jest rodzina, prywatnych korzyści kontroli jest uzależniona nie tylko od woli inwestora (czynnik subiektywny), ale również od czynników obiektywnych o charakterze egzogenicznym. W literaturze [Stradomski 2010] przyjmuje się zazwyczaj, iż poziom prywatnych korzyści kontroli uzależniony jest od następujących elementów:

- obowiązującego systemu prawnego,
- poziomu konkurencji rynkowej,
- opinii publicznej,
- norm moralnych,
- pracowników przedsiębiorstwa,
- systemu podatkowego.

System prawny, w jakim funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, określa w dużej mierze szanse i warunki, w których akcjonariusze mniejszościowi mogą wysuwać i dochodzić roszczeń względem zarządu i właścicieli dominujących, z tytułu nieuprawnionych transferów wartości. Można zatem założyć, iż im sprawniejszy i efektywniejszy system prawny i sądowniczy, tym mniejsze oczekiwane prywatne korzyści kontroli.

Prywatne korzyści kontroli mogą różnić się w zależności od branży, w której funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. W szczególności dotyczy to różnic pomiędzy branżami regulowanymi i pozostałymi. W przypadku branży regulowanych (np. branży o strategicznym znaczeniu dla państwa), regulator może przyczynić się do ograniczenia prywatnych korzyści kontroli.

Istotnym elementem, wpływającym na poziom prywatnych korzyści kontroli, są standardy rachunkowości, a w szczególności zasady sporządzania i publikowania sprawozdań finansowych przez przedsiębiorstwa. Wraz z pozostałymi regulacjami, dotyczącymi przekazywania bieżących informacji na rynek, zasady te ograniczają w pewnej mierze uznaniowość transakcji na rynku i wprowadzają standardowe reguły prezentacji transakcji między podmiotami powiązanymi.

Poziom konkurencji rynkowej wpływa dwójako na wartość oczekiwanych prywatnych korzyści kontroli. Po pierwsze, wysoki poziom konkurencji ogranicza stosowanie uznaniowych cen transferowych dóbr i usług pomiędzy

powiązanymi podmiotami. W gospodarkach o silnie rozwiniętym systemie rynkowym trudno uzasadnić istotne odchylenia od ukształtowanych na rynku cen dóbr i usług. Tym samym akcjonariuszom mniejszościowym prościej wykazać nierynkowy charakter transakcji pomiędzy firmą rodzinną a akcjonariuszem dominującym. Po drugie, wysoki poziom konkurencyjności gospodarki powoduje, iż przedsiębiorstwo, stosujące nierynkowe stawki w obrocie gospodarczym z podmiotami powiązanymi, stanie przed istotnymi trudnościami zachowania swoich przewag konkurencyjnych. Może to grozić w dłuższej perspektywie spadkiem wartości przedsiębiorstwa, a nawet utratą ciągłości działania.

Istotnym elementem, który może mieć wpływ na zachowania właścicieli rodzinnych, jest nacisk opinii publicznej i groźba utraty reputacji przez przedsiębiorstwo lub właścicieli. W niektórych przypadkach sama sankcja upublicznienia wiadomości o transferze wartości może działać zniechęcająco na akcjonariusza, w szczególności, gdy jest on aktywnym uczestnikiem rynku kapitałowego.

Niekiedy istniejące normy moralne, których źródłem może być religia lub funkcjonujące w danym kraju standardy zachowań, stanowić będą czynnik powstrzymujący akcjonariuszy przed transferem wartości. Element ten jest szczególnie istotny w analizie firm rodzinnych, gdzie reputacja stanowi istotny element wartości przedsiębiorstwa.

Jedną z grup interesu, która może powstrzymywać akcjonariusza dominującego przed czerpaniem prywatnych korzyści, są pracownicy przedsiębiorstwa. Posiadają oni zarówno dostęp do informacji o transakcjach, mogących mieć znamiona transferu wartości, jak i motywację, aby przeciwstawić się tego typu działaniom. Pracownicy mogą oddziaływać na zachowania właściciela bądź w sposób formalny, poprzez swoich przedstawicieli w radach nadzorczych lub radzie pracowników, lub nieformalnie, poprzez groźbę strajku w przypadku, gdy działania właściciela godzą w interes przedsiębiorstwa. Powstaje jednak wątpliwość, czy w niektórych przypadkach nie nastąpi skorelowanie interesu właściciela i pracowników, gdy będą oni zmotywowani do wspierania transakcji o charakterze transferowym.

Rzadko wspominaną siłą nacisku na właściciela mogą być organy skarbowe, których celem jest zagwarantowanie, aby transakcje pomiędzy danym przedsiębiorstwem a podmiotami powiązanymi (właścicielem) odbywały się na warunkach rynkowych. W skrajnych przypadkach właściciele mniejszościowi mogą skorzystać z uprawnień organów skarbowych, inicjując kontrolę skarbową przedsiębiorstwa w momencie pojawienia się wątpliwości co do transakcji z podmiotami powiązanymi. Takie zachowanie właścicieli mniejszościowych może w efekcie stanowić zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa



i przynieść efekt odmienny od zamierzonego. Niekiedy uznaje się, iż istniejące rozwiązania w zakresie opodatkowania dywidend w grupach kapitałowych, wpływają na skłonność tychże podmiotów na realizację transakcji o charakterze transferowym.

Jedną ze wymienianych często charakterystyk firmy rodzinnej jest jej silna koncentracja branżowa. Pomimo, iż przedsiębiorstwa rodzinne występują niemalże we wszystkich branżach i sektorach gospodarki, relatywnie rzadko przybierają postać koncernów wielobranżowych lub konglomeratów. Konserwatyzm biznesowy, charakterystyczny dla firm rodzinnych, oznacza też koncentrację na tzw. *core business*, rynku krajowym oraz sprawdzonych metodach produkcji. Trudno na tę chwilę, ze względu na brak wiarygodnych badań, rozstrzygnąć, czy konserwatyzm firm rodzinnych oznacza też ich niski poziom innowacyjności. Firmy rodzinne wykazują niską skłonność do ponoszenia nakładów na działalność rozwojową (R&D), przez co w długiej perspektywie mogą ograniczać swoją pozycję konkurencyjną. Zgodnie zatem z podstawami teorii trudności finansowych i bankructwa, wzrost poziomu koncentracji sprzyja powstawaniu kosztów bankructwa, m.in. poprzez wysokie koszty likwidacji.

Istotna część problemów, z jakimi mogą borykać się firmy rodzinne, wynika ze specyfiki ich organów zarządczych i nadzorczych. Zakładając istnienie dwóch podstawowych grup menedżerów – wewnętrznych<sup>1</sup> i zewnętrznych, przyjąć należy, iż charakterystyka tych dwóch grup osób może być zdecydowanie różna. Zgodnie z badaniami, menedżerowie rodinni posiadają często niższe kompetencje w zakresie zarządzania i mniejsze doświadczenie praktyczne. Co więcej, menedżerowie wewnętrzni mogą być źródłem potencjalnych konfliktów wewnątrz firmy, w przypadku gdy np. droga sukcesji nie została jasno określona i zaakceptowana w rodzinie.

Analiza funkcjonowania firm rodzinnych upoważnia nas do uznania, iż mogą one być obciążane przez swoich właścicieli (menedżerów wewnętrznych) kosztami działań o charakterze altruistycznym. Z jednej strony działania te nie są charakterystyczne jedynie dla firm rodzinnych, a nawet uznawane są za element strategii CSR współczesnych przedsiębiorstw, jednakże w sytuacji, gdy korzyść psychologiczną odnosi właściciel firmy rodzinnej, a koszty ponoszone są przez przedsiębiorstwo, może budzić to istotne pretensje, między innymi ze strony właścicieli mniejszościowych lub wierzycieli.

Na chwili obecnej nie jest jednoznacznie rozstrzygnięty problem poziomu transparentności firm rodzinnych. Z jednej strony podmioty te powinny cechować się wyższym poziomem ładu informacyjnego, ze względu na obecność inwestora dominującego, który musi przekonać rynek o korzystnej dla pozo-

<sup>1</sup> Menedżerowie wewnętrzni to osoby skoligacone z właścicielem (właścicielami) firmy rodzinnej lub zgodnie z szerszą definicją osoby powiązane z właścicielem poprzez zależności osobiste, finansowe, emocjonalne etc.

stałych właścicieli relacji kosztów i korzyści kontroli. Z drugiej jednak strony, niektóre cechy firm rodzinnych mogą ograniczać przejrzystość działania tychże firm. Należy tu z pewnością wymienić następujące z nich:

- brak potrzeb ze strony właściciela dominującego do generowania istotnych informacji zarządczych, ze względu na jego bieżące zaangażowanie w prowadzenie spraw przedsiębiorstwa,
- względnie niższy poziom wykorzystania narzędzi komputerowego wspomagania podejmowania decyzji oraz planowania i raportowania finansowego,
- brak rozwiniętej kultury organizacyjnej, zorientowanej na bieżące i strategiczne funkcje planowania i kontroli w przedsiębiorstwie.

Zdaniem autora, kluczowym potencjalnym zagrożeniem dla funkcjonowania i rozwoju firmy rodzinnej jest paternalistyczny styl zarządzania i odzwierciedlająca go struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. O ile literatura przedmiotu wskazuje na istotne zalety powyższego zjawiska, szczególnie w aspekcie relacji pracowniczych, efektywności zarządzania, kontroli kosztów ogólnowydziałowych etc., warto zastanowić się nad zagrożeniami powyższego modelu zarządzania [Sułkowski 2006]. Ze względu na ograniczony zakres niniejszego artykułu, wymienione zostaną jedynie kluczowe kwestie, które powinny być przedmiotem dalszych analiz:

- osobiste zaangażowanie właściciela we wszystkie sprawy przedsiębiorstwa niezależnie od posiadanych kompetencji merytorycznych i społecznych,
- centralizacja procesu zarządzania i niechęć do delegowania uprawnień i odpowiedzialności,
- nepotyzm w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
- przenoszenie konfliktów osobistych (rodzinnych) na grunt przedsiębiorstwa,
- ograniczony obiektywizm w podejmowanych decyzjach na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem,
- specyficzna kultura organizacyjna firm rodzinnych, promująca swobodę i elastyczność w pracy, tolerująca nieefektywność i lenistwo wśród pracowników,
- potencjalne perturbacje w przypadku śmierci założyciela (lidera),
- skłonność właścicieli do nadmiernej kontroli, mogąca ograniczać innowacyjność menedżerów, a przez to hamować działalność racjonalizatorską,

- niebezpieczeństwo autorytarnych stylów zarządzania,
- nastawienie na sukcesję ograniczając zdolność do pozyskania zewnętrznych menedżerów.

Warto zauważyć, iż zjawisko rodzinności przedsiębiorstwa, rozumianej jako istnienie grupy społecznej powiązanej ze sobą, silnie zintegrowanej wokół wspólnego celu, może nieść ze sobą szereg kolejnych zagrożeń, a mianowicie:

- zjawisko gapowicza (*free-riding problem*),
- hermetyczność grup społecznych,
- zjawisko tzw. równania w dół (zaniżanie przeciętnej),
- konformizm grupy, redukujący indywidualną innowacyjność.

Powiązania pomiędzy właścicielem a przedsiębiorstwem w firmach rodzinnych mają nie tylko charakter psychologiczny, ale przede wszystkim majątkowy (kapitałowy). Oznacza to, iż wielokrotnie właściciele nie widzą lub też nie uznają granicy pomiędzy ich majątkiem prywatnym a majątkiem korporacyjnym. Wiąże się z tym ryzyko przenoszenia aktywów i kosztów pomiędzy firmą i osobą prywatną. Oczywiście transfer ten może mieć charakter dwukierunkowy, gdy majątek prywatny rodziny wykorzystywany jest jako wsparcie dla finansowania nietypowych projektów.

Z punktu widzenia strategii finansowania firm rodzinnych, warto w tym miejscu jedynie zasygnalizować, iż w przedsiębiorstwach tych możemy napotkać następujące problemy [Anderson, Mansi, Reeb 2003], związane z kształtowaniem źródeł finansowania:

- A. Ze względu na opór właściciela rodzinnego przed rozwodnieniem własności i kontroli, firmy rodzinne mogą niechętnie pozyskiwać finansowania zewnętrzne (udziałowe), co może prowadzić do powstania problemu niedoinwestowania i porzucania projektów o dodatnim NPV.
- B. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się niższymi od średnich rynkowych wskaźnikami zadłużenia, w tym w szczególności niskim udziałem finansowania obcego długoterminowego. Sytuacja ta może wynikać z jednej strony z konserwatywnej polityki finansowania, z drugiej z obawy przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem w warunkach trudności finansowych przedsiębiorstwa i postawienia źródeł finansowania obcego w stan wymagalności. Stosowanie niższych niż optymalne poziomów zadłużenia może skutkować obniżeniem stopy zwrotu z kapitału własnego (ROE), a tym samym trudnościami w pozyskaniu finansowania zewnętrznego o charakterze udziałowym
- C. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, firmy rodzinne cechuje wykorzystywanie konserwatywnych metod księgowości, które z jednej

strony mogą dać większą wiarygodność danych finansowych, z drugiej niekorzystnie wpływać na pokazywane wskaźniki efektywności zarządzania i ekspozycję podatkową podmiotu.

D. Skupione firmy rodzinne charakteryzują się wyższą skłonnością do konsumpcji, objawiającą się wyższymi wskaźnikami wypłaty dywidend [Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholz 2001].

### Zakończenie

Rozwojowi przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce towarzyszy wzrost zainteresowania ze strony środowiska naukowego, a dzięki temu coraz lepsze zrozumienie specyfiki funkcjonowania i potrzeb tego typu przedsiębiorstw. Jednocześnie trwający kryzys finansowy, uznawany przez wielu za kryzys wartości lub własności, powoduje, iż inwestorzy, szukając bezpieczniejszych inwestycji, analizują coraz chętniej podmioty o łatwo identyfikowalnym właścicielu. Wydarzenia ostatnich lat są jednak też dowodem na to, iż firmy rodzinne, a właściwie ich właściciele, nie są pozbawieni wad, a istotne zaangażowanie rodziny w proces funkcjonowania przedsiębiorstwa lub jego restrukturyzacji może być równie często postrzegane jako gwarancja powodzenia lub istotne zagrożenie dla pozostałych interesariuszy.

### Bibliografia

- Anderson R., Mansi S., Reeb D. (2003), *Founding family ownership and the agency costs of debt*, „Journal of Financial Economics”, nr 68.
- Astrachan J., Klein S., Smyrnios K. (2002), *The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*, „Family Business Review”, nr 15(1).
- Gallo M., Vilaseca M. (1996), *Finance in Family Business*, „Family Business Review”, nr 9 (4).
- Mroczkowski A., Tanewski G. (2004), *Using Accounting Standards to Delineate Family and Non-Family Controlled Firms*, non-published working paper.
- Schulze W., Lubatkin M., Dino R., Buchholz A. (2001), *Agency relationships in Family Firms: Theory and evidence*, „Organizational Science”.
- Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”.

Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk

Uniwersytet Jagielloński

## Syndrom familizmu w polskich organizacjach

### The familism syndrome in Polish organizations

**Abstract:** This article aims to analyze the importance of familism and its specific point of view of the functioning of the Polish economy and Polish organizations. Familism can be defined as a cultural value, which assumes strong identification and attachment to the family, which manifests itself in loyalty, trust, feelings of family and mutual solidarity of family members. Familism is the strength of the relationship with the family measured the strength of ties with other social groups existing in society. It may occur to varying degrees in different social contexts.

**Key-words:** family businesses, familism, amoral familism.

### Wstęp

Celem artykułu jest analiza znaczenia familizmu oraz jego specyfiki z punktu widzenia funkcjonowania polskiej gospodarki i polskich organizacji.

Familizm można zdefiniować jako wartość kulturową, która zakłada silną identyfikację i przywiązanie do rodziny, co przejawia się lojalnością, zaufaniem, uczuciami rodzinnymi oraz wzajemną solidarnością członków rodziny. Familizm to siła związku jednostki z rodziną, mierzona względem siły więzi z innymi grupami społecznymi występującymi w społeczeństwie. Może on występować z różnym natężeniem w różnych kontekstach społecznych.

Wpływ rodziny na gospodarkę i organizacje zachodzi we wszystkich współczesnych społeczeństwach. Jednak natężenie familizmu i sposób wpływania na kształt organizacji i gospodarki są zróżnicowane. Dla opisanego tego wpływu

konieczne jest prowadzenie badań, pozwalających opisać złożone zależności i procesy społeczne w organizacjach, jak i porównawczych badań międzynarodowych, wskazujących na zróżnicowanie pomiędzy organizacjami działającymi w różnych społeczeństwach.

### **Skutki familizmu w organizacjach i gospodarce**

Familizm niesie ze sobą całą paletę możliwych skutków organizacyjnych i gospodarczych. Wśród pozytywnych skutków gospodarczych występowania orientacji familistycznej w społeczeństwie można wymienić:

- Stymulowanie przedsiębiorczości na poziomie rodziny i sprzyjanie tworzeniu firm rodzinnych. W społeczeństwach odznaczających się wysokim poziomem familizmu powstawało będzie relatywnie więcej podmiotów gospodarczych opartych na zasobach jednej rodziny, w porównaniu ze społeczeństwami słabiej zorientowanymi na wartości rodzinne.
- Wspomaganie rozwoju firm rodzinnych. Względnie silne więzi rodzinne sprzyjać będą zaangażowaniu i lojalności członków rodziny wobec firm rodzinnych.

Występują również negatywne skutki w postaci:

- „Amoralnego familizmu”, przejawiającego się nadmiernym zawężaniem wspólnoty moralnej, która, skupiając się na poziomie rodziny, osłabia kapitał społeczny danego społeczeństwa,
- Osłabienia kapitału społecznego, które może prowadzić do upośledzenia rozwoju organizacji i obniżenia ich konkurencyjności.
- Konfliktu tożsamości.
- Osłabienia konkurencyjności na rynku pracy.

Ich występowanie zależy od: (1) natężenia familizmu, (2) siły kapitału społecznego (szeroko rozumianego), (3) konfiguracji wartości organizacyjnych.

Familizm może osłabiać skuteczność mechanizmów konkurencyjności na rynku pracy. Protegowanie osób z rodziny, preferowanie rodzinnej struktury awansów może rodzić przemoc symboliczną, skutkującą faktem reprodukcji pozycji rodziców przez dzieci [Bourdieu 1990, s. 23]. Można założyć, że posiadanie odpowiednich koneksji rodzinnych daje określony kapitał kulturowy i społeczny, który wyznacza lepsze możliwości rozwoju zawodowego. Może to prowadzić do mechanizmu reprodukcji elit i znacznego ograniczenia mobilności społecznej. Kapitał kulturowy można zdefiniować jako uzyskany przez jednostkę zasób wiedzy ogólnej i specyficznych kompetencji zawodowych, wymaganych jako wstępny warunek objęcia określonej pozycji w strukturze społecznej. W ramach najbliższej rodziny następuje transmisja owego kapitału kulturowego. Dzieci są motywowane przez rodziców do uzyskania wykształ-

cenia i specyficznych kompetencji. Z kolei kapitał społeczny można określić jako ogół powiązań społecznych, dzięki którym jednostki podwyższają swoje prawdopodobieństwo wejścia do elity lub utrzymania pozycji w elicie [Wnuk-Lipiński 1996, s. 151]. To rozumienie kapitału społecznego ma charakter węższy niż analizowane w rozdziale drugim tego artykułu (nazwane szerokim rozumieniem kapitału społecznego). Kapitał kulturowy jest wyniesiony z domu i ze szkoły. Dzieci otrzymują określone zasoby komunikacyjne, które stanowią określony potencjał, dający im szanse rozwoju społecznego w przyszłości. W teorii socjologicznej podkreśla się często aspekt komunikacyjny. Dzieci z rodzin wywodzących się z wyższych klas społecznych otrzymują w socjalizacji pierwotnej zasoby komunikacyjne, nazywane przez B. Bersteina kodami rozwiniętymi, podczas gdy dzieci należące do rodzin z niższych klas społecznych dysponują jedynie kodami ograniczonymi. Kody rozwinięte uprzywilejowują przyszłą pozycję dzieci w systemie edukacyjnym, co znajduje również w przyszłości odbicie w ich pozycji społecznej [Bernstein 1990, ss. 11–13]. Z punktu widzenia familizmu organizacyjnego jeszcze istotniejszy jest kapitał społeczny, w obrębie którego można wyróżnić: „znajomości” i „koneksje rodzinne”. Kapitał społeczny umożliwia uzyskanie uprzywilejowanych pozycji z pominięciem mechanizmów konkurencyjnych. Uprzywilejowanie wynika z nieformalnych powiązań bądź z koneksji rodzinnych. Skrajną konsekwencją organizacyjną może być klikowość lub nepotyzm.

### **Wartości rodzinne w Polsce**

W Polsce wartości rodzinne odgrywają znaczącą rolę. Przyjmując za podstawę analizy koncepcję przejścia krajów kapitalistycznych od wartości materialistycznych do postmaterialistycznych [Ingelhart 1977, 1990], M. Ziółkowski z zespołem zbadał wartości społeczeństwa polskiego i – podobnie jak w pozostałych krajach postkomunistycznych – w Europie Środkowo-Wschodniej dominują „wartości niedostatku”, charakterystyczne dla etapu materializmu [Ziółkowski 2000, s. 118]. Zgodnie z analizami E. Banfielda ubóstwo sprzyja „amoralnemu familizmowi” [por. Galbraith 1987, Gliński 1983]. System socjalizmu realnego był niewątpliwie systemem niedostatku dóbr, w którym zdobycie elementarnych dóbr wymagało swoistego „przechytrzenia” systemu i innych uczestników życia społecznego. Taki system koncentrował troski ludzi na bieżącej egzystencji rodziny, tworząc swoistą, promującą arogancję, „kolejkową mentalność”. Transformacja systemowa i tworzenie podstaw gospodarki rynkowej wzmogły społeczne przekonanie o konieczności wykorzystywania nieformalnych powiązań dla osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Brak instytucji społeczeństwa obywatelskiego i familizm w sferze wartości nadal wzmacniają znaczenie rodziny w gospodarce i życiu społecznym.



W Polsce charakterystyczne jest przywiązanie do wartości tradycyjnych tj. rodzina, naród i religia. Jednocześnie bardzo niski okazuje się stopień przywiązania do autorytetu państwa [Ziółkowski 2000, ss. 118–119]. Polska jest w tej analizie bliższa krajom Ameryki Łacińskiej i, jak zauważył M. Ziółkowski, odrzucenie wartości „realnego socjalizmu” odbyło się w oparciu o wartości tradycyjne (religia, rodzina, naród), a nie modernistyczne. Potwierdzenie znaczenia wartości rodzinnych w Polsce znajduje się także w badaniach J. Koralewicz i M. Ziółkowskiego, przeprowadzonych w 1990 roku [Koralewicz, Ziółkowski 1990, ss. 74–86]. Wiele negatywnych przejawów familizmu tj. nepotyzm, dualizm standardów moralnych w życiu publicznym i w życiu prywatnym czy prywatyzacja więzi społecznych, ograniczanych jedynie do wspólnoty rodzinnej, związanych jest z totalitarną destrukcją więzi w okresie „socjalizmu realnego” w Polsce [Sztompka 1999, ss. 274–275]. Zanik „społeczeństwa obywatelskiego”, tworzenie się „próżni socjologicznej”, wreszcie oportunistyczne działania fasadowe w życiu publicznym stworzyły grunt dla umacniania się więzi rodzinnych, kosztem innych więzi społecznych [Nowak 1984, Lutyński 2000]. Identyfikacja jednostek buduje się na poziomie rodziny oraz na poziomie całego narodu, natomiast na szczeblu struktur społecznych „średniego” poziomu, do których należą organizacje, jest słaba. Zatem familizm był silny już w okresie „socjalizmu realnego” w Polsce, jednak wtedy ograniczał się do kamuflowanego nepotyzmu i kumoterstwa w przedsiębiorstwach i instytucjach państwowych. Mechanizmy kontroli administracyjnej, nastawione na zwalczanie przejawów nepotyzmu ograniczały, jego ujawnianie. Początek transformacji systemowej ujawnił siłę familizmu w Polsce. Większość powstających przedsiębiorstw miało charakter rodzinny. W okresie transformacji systemowej rozpowszechniły się inne przejawy familizmu np. „dziedziczenie” kontroli i władzy w przedsiębiorstwach, „dziedziczenie” karier zawodowych czy rozwój firm rodzinnych. Jednocześnie utrzymały się, a nawet uległy wzmocnieniu praktyki nepotystyczne i „amoralny familizm” w instytucjach państwowych i samorządowych, a także w przedsiębiorstwach, których właścicielem jest skarb państwa.

Przyczyn silnej rodziny można również doszukiwać się zarówno w chłopskich, jak i szlacheckich korzeniach społeczeństwa, które wzmacniały samowystarczalną, wielopokoleniową rodzinę. Wysoki poziom familizmu organizacyjnego w społeczeństwie polskim może wynikać również z faktu, że Polska do lat czterdziestych pozostawała społeczeństwem wiejskim, w którym dominowały tradycyjne wzory. Industrializacja, która nastąpiła stosunkowo niedawno, zmieniała gospodarkę i strukturę społeczną, ale zmiany w kulturze następują wolniej. Poziom zaufania do członków rodziny nadal – w porównaniu z obcymi – jest relatywnie wyższy niż w społeczeństwach, które wcześniej przeszły proces industrializacji. Charakteryzując chłopską mentalność, będącą doskonałą pożywką dla „amoralnego familizmu”, G.M. Foster stwierdza, że „chłopi



postrzegają swój świat społeczny i ekonomiczny, jak i naturę – całe swoje środowisko – jako świat, w którym wszystkie pożądane rzeczy, takie jak ziemia, bogactwo, zdrowie, przyjaźń i miłość, męskość i honor, szacunek i status, władza i wpływ, bezpieczeństwo i pewność, istnieją, jeśli chodzi o chłopów, zawsze w skończonych i za małych ilościach. Nie tylko te i inne pożądane dobra istnieją w skończonych i ograniczonych ilościach, ale w dodatku nie istnieje żaden znany sposób, aby ilość tych dóbr zwiększać” [Foster 1967, s. 304]. Zatem skutkuje to występowaniem ostrej konkurencji pomiędzy rodzinami i grupami nieformalnymi, zarówno o dobra materialne, jak i symboliczne. Trwałość niedoborów i korzenie chłopskiej mentalności mogą skutkować „amoralnym familizmem”, przejawiającym się rodzinnym egoizmem, zawiścią, niechęcią wobec „obcych”, ksenofobią, agresją i frustracją społeczną. Socjologowie piszą o procesie „ruralizacji miast”, gdy następuje – podobna do tej w Polsce powojennej – szybka migracja ze wsi do miast. Pierwsze, a czasem i kolejne pokolenia pochodzenia wiejskiego przenoszą do miast charakterystyczną dla społeczności wiejskiej „kumowsko-kumoterską metodę załatwiania spraw” [Podgórecki, s. 583]. L. Stomma, opisując wspomniane „chłopienie miast”, wskazuje na syndrom izolacji świadomości, sprzyjający swoistemu manicheizmowi postrzegania świata społecznego w kategoriach „swoich” i „obcych” [Stomma 1986]. Jest to czynnik wzmacniający rolę rodziny i familizmu w organizacjach i w procesach gospodarczych. Często niestety sprzyjający również „amoralnemu familizmowi” i stosowaniu podwójnych standardów moralnych.

Inną przyczyną silnego familizmu organizacyjnego może być fakt, że rodzina stanowiła jedyną trwałą instytucję społeczną, do jakiej Polacy mogli mieć zaufanie. Zarówno w okresie zaborów, jak i PRL, zaufanie do państwa było bardzo ograniczone i praktycznie nie istniały instytucje obywatelskie. Współcześnie w Polsce, wg. J. Czapińskiego, ludzie rozmijają się z instytucjami, ponieważ nauczyli się grać z państwem. Przejawia się to podejmowaniem działań nastawionych na wzmocnienie standardu materialnego rodziny za wszelką cenę, często kosztem instytucji państwowych i obywatelskich [Czapiński 2003]. Spowodowało to wzmocnienie znaczenia rodziny, która stała się jedynym bezpiecznym miejscem. Identyfikacja pracowników w Polsce z przedsiębiorstwami państwowymi była również niska, gdyż pomimo komunistycznej frazeologii uznawano, że nie są one wspólną własnością, lecz stanowią domenę władzy. Nieliczne przedsiębiorstwa prywatne, które działały w PRL, miały zwykle charakter rodzinny (np. rzemiosło). Dodatkową rolę we wzmacnianiu znaczenia rodziny odgrywał kościół i rozpowszechniana doktryna katolicka. Polska kultura organizacyjna, zgodnie z wynikami przytoczonego w poprzednim podrozdziale badania porównawczego, wykazuje najwyższy wskaźnik wspólnotowości spośród badanych krajów. Poszukiwanie przyczyn

występowania tej orientacji można oprzeć na hipotezie, że wspólnotowość była odbiciem mentalności polskiej – narodu bez państwa. W sytuacji braku struktur państwowych i obywatelskich, z którymi Polacy chcieliby się utożsamiać, identyfikacja społeczna jednostek skupiła się na poziomie rodziny. To jedna z przyczyn, z jakich polska wspólnotowość przejawia się przede wszystkim familizmem. Inną może być rola kościoła, który zarówno w okresie zaborów, jak i PRL-u, wzmacniał rodzinę, uznając, że jej siła wiąże się z religijnością społeczeństwa. G.C. Dealy uważa, że tradycja katolicka może sprzyjać dymorfizmowi wartości i nieobecności orientacji zadaniowej [Dealy 1977].

Wśród interpretacji syndromu polskiego familizmu pojawiła się również interesująca interpretacja, sugerująca, że polski „amoralny familizm” nie ogranicza się jedynie do rodziny, ale odnosi się w ogóle do małych grup społecznych, w których dominują kontakty bezpośrednie, interpersonalne. E. Tarkowska i J. Tarkowski wskazują, że małe grupy społeczne, takie jak grupa przyjaciół czy grupa sąsiedzka stają się często rodzajem poszerzonej rodziny, na którą przekładane są zasady zaufania społecznego. Warto zauważyć zatem, że „amoralny familizm” w tej interpretacji będzie sprzyjał nie tylko nepotyzmowi, ale i kumoterstwu, ponieważ w kręgu zaufania znajdują się nie tylko krewni, ale również np. przyjaciele i znajomi [Tarkowski 1994].

### **Polski syndrom „amoralnego familizmu”**

Można sprawdzić kryteria „amoralnego familizmu”, pojawiające się w badaniu E. Banfielda w odniesieniu do Polski. Jako najważniejsze wskaźniki „amoralnego familizmu” można wyróżnić: (1) społeczność o mentalności chłopskiej, (2) wzmocnienie znaczenia rodziny nuklearnej kosztem rodziny poszerzonej, (3) społeczeństwo ubóstwa, (4) brak struktur społecznych i obywatelskich, lokujących się pomiędzy rodziną a państwem, (5) brak lokalnych liderów społecznych, (6) słabnięcie więzi społecznych, (7) rosnącą nieufność do instytucji politycznych i polityków. Może to skutkować swoistym preferowaniem więzi rodzinnych kosztem deprecjacji innych więzi społecznych (np. organizacyjnych czy obywatelskich). W Polsce można wskazać na występowanie wszystkich tych wskaźników, zatem zasadne byłoby mówienie o syndromie polskiego „amoralnego familizmu”. Przy czym postaje pytanie, czy familizm będzie ograniczał się jedynie do więzi rodzinnych.

Rodzina i mała grupa mogą działać zarówno integrująco na poziomie mikrospołecznym, a jednocześnie dezintegrująco na poziomie makrospołecznym. Na poziomie mezospołecznym (organizacji) familizm może odgrywać zarówno rolę integracyjną, jak i dezintegracyjną. W organizacjach rodzinnych i małych organizacjach, w których dominują kontakty bezpośrednie „amoralny familizm” działa afiliacyjnie. Wzmacnia spójność tego typu organizacji poprzez

wysokie zaangażowanie pracowników, poczucie silnej identyfikacji z grupą, przeciwstawienie się otoczeniu. Powstaje tożsamość organizacji jako „obleżonej twierdzy”. W dużych organizacjach pracownicy nie mają poczucia silnego związku i są gotowi do czerpania indywidualnych bądź grupowych korzyści kosztem organizacji.

W wielu organizacjach gospodarczych w Polsce bierze górę familiom, mogący nawet prowadzić do nepotyzmu. Wynika to prawdopodobnie z kulturowego znaczenia rodziny, która podporządkowuje sobie jednostki. W polskich organizacjach wspólnotowość często przejawia się silniejszym utożsamianiem pracowników z określoną grupą wewnątrz organizacji niż z całą organizacją. Powstają silne subkultury i kontrkultury, stanowiące odzwierciedlenie konfliktów między różnymi grupami interesu. Wiąże się to z rozpowszechnionymi postawami kolektywnej solidarności, która np. w dużych przedsiębiorstwach państwowych prowadziła do wzmocnienia siły związków zawodowych. Wspólnotowość objawia się również w przekonaniach pracowników, że motywy indywidualne w organizacjach prowadzą jedynie do wygrywania prywatnych interesów. Zarządzanie przejawia się często wywieraniem wpływu na decyzje i interesy zespołowe. Częściej w organizacji górę biorą relacje międzyludzkie – nad osiągnięciem ekonomicznych i rynkowych celów. W organizacjach powstają silne grupy interesu. Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu mogą być uzależniane od przynależności grupowej pracowników. Wzmacnia to znaczenie powiązań personalnych w organizacjach i może być przyczyną kłopotów. Przejawem wspólnotowości jest także dążenie do unikania konfliktów i prezentowania pozorowanej jednomyślności na zewnątrz. Wspólnotowość wiąże się z nastawieniem propartnerskim, co oznacza, że przed przystąpieniem do współpracy ważne jest zdobycie wzajemnego personalnego zaufania partnerów. W polskich organizacjach często nie przyjmują się indywidualistyczne techniki zarządzania. Skuteczność technik zarządzania przez cele czy indywidualnego premiowania może być ograniczana przez interesy grupowe czy związki personalne np. kierownicy pod wpływem nacisków członków zespołów nie będą różnicować premii w zależności od wydajności pracy. Wielu pracowników nie stawia sobie najwyżej celów finansowych i sukcesu zawodowego, lecz za najważniejsze uznaje wartości rodzinne oraz prestiż społeczny. Życie zawodowe silnie zazębia się z życiem prywatnym. Życie prywatne jest często zdominowane przez grupę. Opinia jednostki silnie zależy od grupy interesu, do której należą pracownicy. Ideologie solidarności społecznej czy zawodowej na ogół przeważają nad ideologiami wolności jednostek. Pracownicy mają przekonanie, że państwo powinno im gwarantować „godziwe” warunki pracy. Można przypuszczać, że polska gościnność wiąże się też ze wspólnotowością i znajduje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej.

Analizując wpływ rodziny na gospodarkę w Polsce, można odnieść go do dwóch poziomów: makro (gospodarka) i mezo (organizacje). Na poziomie makro obserwować można kilka pozytywnych i negatywnych – z punktu widzenia rozwoju gospodarczego – tendencji związanych z familizmem, w tym:

1. Wpływ więzi rodzinnych na rozwój sektorów MSP, którego konsekwencją jest dynamizowanie rozwoju gospodarczego i prorynkowa zmiana struktury gospodarczej. Przejawia się to wzrostem liczby i znaczenia firm rodzinnych w grupie małych i średnich przedsiębiorstw.
2. Wzmocnienie poczucia wspólnoty rodzinnej przez poszerzenie zakresu odpowiedzialności i świadomości wartości rodziny. W analizach wartości społeczeństwa rodzina zajmuje najwyższe pozycje i mimo pewnych symptomów kryzysu więzi rodzinnej, nadal pozostaje najważniejszą grupą odniesienia.
3. Efekt kompensacji rodzinnej, przejawiający się inwestowaniem w dzieci. Polski familizm w sferze świadomości zbiorowej będzie się przejawiał również chęcią zapewnienia dzieciom dostępu do dóbr społecznych i materialnych, do których rodzice mieli ograniczony dostęp. Przykładem tego może być strategia inwestowania w wykształcenie dzieci. W Polsce w latach dziewięćdziesiątych nastąpił trzykrotny wzrost liczby studentów. Edukacja stała się kapitałem społecznym, a rodziny inwestują w wykształcenie dzieci, zazwyczaj kosztem bieżącej konsumpcji bądź inwestycji we własną przyszłość.
4. Rozpad tradycyjnej struktury rodziny wielopokoleniowej, zmniejszanie się roli dziadków w wychowaniu dzieci, napięcie pomiędzy dążeniem do usamodzielnienia się młodych małżeństw i brakiem możliwości materialnych są źródłami konfliktów społecznych w rodzinach. Na poziomie makrospołecznym przejawiają się one wzrostem anomii społecznej.
5. Drenaż wolnokonkurencyjnego rynku pracy przez rozpowszechnianie się praktyk nepotystycznych, klientelizmu i korupcji. Powszechne stosowanie podwójnych standardów etycznych wobec członków własnej rodziny i innych grup przyczynia się do zaniku kapitału społecznego. Naruszanie zasad sprawiedliwości może przyczyniać się do promowania postaw rodzinnego egoizmu. Przejawy tego można obserwować na rynku pracy, gdzie panuje przekonanie, że najważniejszym kryterium wygrania konkurencji na rynku pracy są właściwe kontakty rodzinne i polityczne.
6. Amoralny familizm, przejawiający się dążeniem do maksymalizacji zysku własnej grupy rodzinnej, kosztem dóbr wspólnych i innych grup. Rozpowszechnia się stereotyp myślenia w kategoriach gry o sumie zerowej – „dobrobyt własny i własnej rodziny można budować wyłącznie przez straty innych grup”.

7. Ograniczanie możliwości konsolidacji gospodarczej, tworzenia się większych konglomeratów i konsorcjów, łączenia się podmiotów poprzez dążenie do zachowania kontroli nad przedsiębiorstwem przez rodzinę założycielską.

Przejawy familizmu można również obserwować na poziomie organizacji i tutaj także jego wpływ trzeba ocenić jako złożony, zarówno pozytywny, jak i negatywny:

1. Familizm w firmach rodzinnych przyczynia się do wzrostu zaufania i zaangażowania pracowników, co często sprzyja pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W tego typu organizacjach tworzą się wysokiej jakości relacje pracownicze, które są często prostym odbiciem relacji rodzinnych. Dzieje się tak jednak jedynie do momentu, kiedy przedsiębiorstwo powinno wyjść z fazy zarządzania rodzinnego do zarządzania menedżerskiego.
2. Więzy rodzinne są jednym z najistotniejszych motorów przedsiębiorczości w Polsce. Wzajemna lojalność, wspólny kapitał, zaangażowanie wielu członków rodziny przyczyniają się do powstania nowych przedsięwzięć gospodarczych.
3. Familizm, poprzez łączenie interesów zawodowych i rodzinnych, tworzy sieci zależności zawodowych z prywatnymi, które z jednej strony mogą wzmacniać zaangażowanie osób uwikłanych, z drugiej jednak mogą być przejawem konfliktu interesów. Prostym przykładem może być problem, czy należy zatrudnić członka rodziny w organizacji, nawet jeśli będzie on mniej efektywny od innych kandydatów na to stanowisko.
4. Silne więzy rodzinne mogą stanowić ograniczenie dla rozwoju wielkości przedsiębiorstwa poprzez dążenie do utrzymania za wszelką cenę kontroli menedżerskiej lub właścicielskiej w rękach rodziny. W konsekwencji przedsiębiorstwo, które osiągnęło już odpowiednią wielkość i nie powinno być zasilane zasobami intelektualnymi, personalnymi czy finansowymi jednej rodziny, osłabia pozycję wobec konkurentów. W skrajnym przypadku działania te mogą prowadzić do upadku przedsiębiorstwa, którego zasoby zostaną przejęte przez kontrolującą rodzinę.
5. Nepotyzm prowadzi do patologii w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Zarówno nabór, jak i motywowanie czy rozwój personelu, przefiltrowane przez normy familistyczne, mogą ulec wypaczeniu. Nie chodzi tu jedynie o kwestie preferowania członków rodziny, którzy mogą być mniej efektywni, ale również o destrukcyjny wpływ praktyk familistycznych na poziom motywacji do pracy pozostałych zatrudnionych oraz tworzenie niesprzyjającej efektywności kultury organizacyjnej.

Wiele z kwestii występujących na poziomie makro znajduje swoje odbicie na poziomie mezo. Zatem więzy rodzinne wywierają pośredni wpływ na go-

spodarkę poprzez kreowanie i wzmacnianie norm, które swoim zasięgiem obejmują zarówno organizacje, jak i całą gospodarkę. Konsekwencje tych norm są złożone, z jednej strony promują one przedsiębiorczość i zaangażowanie, z drugiej jednak ograniczają konkurencję na rynku pracy oraz przyczyniają się do zaniku kapitału społecznego.

Familizm należy do sfery kultury społeczeństwa, więc jest nabywany nawykowo i nieświadomie. Zatem możliwości przeciwdziałania bądź ograniczania negatywnych efektów familizmu i wzmacniania pozytywnych są dość ograniczone. Jedną z form stanowi uświadomienie aktorom społecznym, jakie jest znaczenie i wpływ więzi rodzinnych na życie społeczne i gospodarcze. Taka wiedza pozwala na świadome kontrolowanie praktyk familistycznych w życiu gospodarczym i społecznym.

### Bibliografia

- Bernstein B. (1990), *Odtwarzanie kultury*, PIW, Warszawa.
- Bourdieu P., Passeron J. P. (1990), *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, PWN, Warszawa.
- Czapiński J. (2003), *Premier nie zastąpi żony*, „Przegląd”, 22.06..
- Dealy G.C. (1977), *The Public Man. An Interpretation of Latin American and other Catholic Countries*, Amherst.
- Foster G.M. (1967), *Peasant Society and the Image of Limited Good* [w:] *Peasant Society*, red. G.M. Foster, Boston.
- Galbraith J.K. (1987), *Istota masowego ubóstwa*, Warszawa.
- Gliński P. (1983), *Ekonomiczne uwarunkowania stylu życia. Rodziny miejskie w Polsce w latach siedemdziesiątych*, IFiS PAN, praca doktorska w maszynopisie, Warszawa.
- Inglehart R. (1990), *Culture Shift in Advanced Industrial Societies*, Princeton University Press, Princeton.
- Koralewicz J., Ziółkowski M. (1990), *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym w końcu lat osiemdziesiątych*, PAN Instytut Psychologii, Wydawnictwo Nakom, Poznań.
- Lutyński J. (2000), *Metody badań społecznych*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
- Nowak S. (1994), *Postawy, wartości i aspiracje społeczeństwa polskiego* [w:] *Spółeczeństwo polskie czasu kryzysu. Przeobrażenia świadomości i warianty kryzysu*, red. S. Nowak, IS UW, Warszawa.
- Podgórecki A. (red.) (1976), *Zagadnienia patologii społecznej*, PWN, Warszawa.
- Stomma L. (1986), *Antropologia kultury wsi polskiej XIX wieku*, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2002), *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.

- 
- Sułkowski Ł. (2004), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, "Organizacja i kierowanie", nr 1 (115).
- Sułkowski Ł. (red.). (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora".
- Sztompka P. (1999), *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność* [w:] *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Tarkowski J., Tarkowska E. (1994), „Amoralny familizm” czyli o dezintegracji społecznej w Polsce lat osiemdziesiątych [w:] *Socjologia świata polityki. Władza i społeczeństwo w systemie autorytarnym*, tom 1, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa.
- Wnuk-Lipiński E. (1996), *Demokratyczna rekonstrukcja. Z socjologii radykalnej zmiany społecznej*, PWN, Warszawa.
- Ziółkowski M. (2000), *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.





Maria Adamska  
Społeczna Akademia Nauk

## Postawy wobec pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych

### Attitudes towards work in family businesses

**Abstract:** The paper presents the results of a survey into attitudes towards work of two groups of respondents: owners and employed family members of family companies, as well as employees who are not family members. The survey contained 28 statements and invited to express opinions on different components of the work ethos, such as understanding the sense and value of work, attitude to undertaken tasks or the sense of pride and dignity of work. Research has shown that all owners and employed family members are ready to take responsibility for their work, understand its sense, are proud to work in a family company, work gives them a lot of satisfaction. Also employees who are not family members have positive attitude to work and can see its sense. The research shows that work is of great value both for the owner family and for employees who are not family members.

**Key-words:** work, ethos of work, attitude towards work, family company, employees who are not family members, owner family.

### Wstęp

W rozważaniach na temat przedsiębiorstwa rodzinnego podkreśla się szczególne związki, jakie występują między życiem rodziny i życiem przedsiębiorstwa [Sułkowski, Marjański 2011, s. 32]. Połączenie tych sfer powoduje, że praca członków rodziny nie kończy się z chwilą odejścia od przysłowiowego biurka, lecz trwa nadal, przenikając do sfery prywatnej w sposób często niezauważalny i niejako naturalny. Rozpatrując znaczenie pracy w przedsiębiorstwach kontrolowanych przez rodzinę, można zauważyć, że pełni ona wiele różnych funkcji, zarówno w obszarze materialnym, jak i niematerialnym:

- praca jako podstawa bytu rodziny,
- praca jako realizacja pasji,
- praca jako sposób życia,
- praca jako sposób na wychowanie dzieci i przygotowanie do roli sukcesora.

Tak więc, oprócz zupełnie oczywistego faktu, jakim jest traktowanie pracy jako źródła środków na utrzymanie rodziny, praca może być wartością samą w sobie, stanowić o treści i sensie życia<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwo rodzinne jest tym szczególnym miejscem, gdzie obserwuje się długoletnią pracę właścicieli, którzy – mimo osiągnięcia wieku emerytalnego i wysokiego statusu materialnego – dalej aktywnie angażują się w sprawy zawodowe<sup>3</sup>. Pozytywna postawa założycieli przedsiębiorstw rodzinnych wobec pracy wpływa na zaangażowanie następnych pokoleń, które nie tylko kontynuują wykonywanie zawodu, ale i kultywują tradycję pracy, widząc w niej sens i wartość.

Warto zatem zadać pytanie: czym jest praca dla przedsiębiorców rodzinnych? Jak postrzegają ją członkowie rodziny właściciela i pracownicy spoza rodziny? Czy obiegowe opinie o jedynie ekonomicznych motywach podejmowania pracy są słuszne? W czym należy upatrywać przyczyn określonej – pozytywnej lub negatywnej – postawy człowieka wobec pracy?

Celem artykułu jest próba identyfikacji postaw wobec pracy, wyrażanych przez właścicieli i pracujących w przedsiębiorstwie członków rodziny oraz pracowników spoza rodziny, ocena tych postaw i ewentualnych różnic między tymi dwiema grupami w wybranych przedsiębiorstwach rodzinnych. Dla realizacji tak postawionego celu posłużono się badaniami ankietowymi przy pomocy kwestionariusza, przeznaczonego dla grupy przedsiębiorców i członków rodziny pracujących w firmie oraz dla pracowników spoza rodziny. Dobór przedsiębiorstw był przypadkowy, a ich liczba niewielka, tak więc badanie ma charakter przyczynkarski i jest pomyślane jako wstępny etap szerszych badań. Kwestionariusz zawierał 28 stwierdzeń, dotyczących postaw wobec pracy, z którymi respondent zgadzał się bądź nie, wybierając jedną z czterech odpowiedzi:

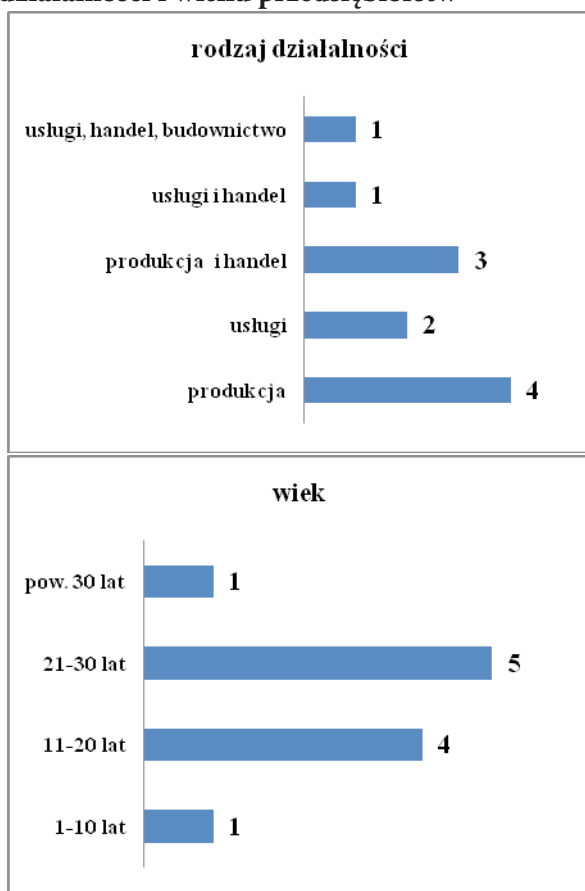
<sup>2</sup> Warto zwrócić uwagę, że znaczenie i ocena pracy są różne w wielu kulturach, a także zmieniają się na przestrzeni wieków. Obecnie wartość pracy jest podnoszona w naukach o zarządzaniu jako czynnik motywujący pracowników, np. H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiciński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, ss. 19–22; W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu.pl Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2010, ss. 73–76.

<sup>3</sup> Jak dowodzą badania brytyjskich uczonych, okres sprawowania najwyższej funkcji kierowniczej w przedsiębiorstwach rodzinnych jest zdecydowanie dłuższy niż w nierodzinnych, za: J. Jeżak, W. Popczyk, A. Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 29.

1. zdecydowanie tak,
2. raczej tak,
3. raczej nie,
4. zdecydowanie nie<sup>4</sup>.

Do badań przystąpiło 11 firm rodzinnych, reprezentujących różne branże, charakter działalności, różniące się wielkością i długością istnienia na rynku (rysunek 1).

**Rys. 1. Liczebność badanych przedsiębiorstw rodzinnych według rodzaju działalności i wieku przedsiębiorstw**



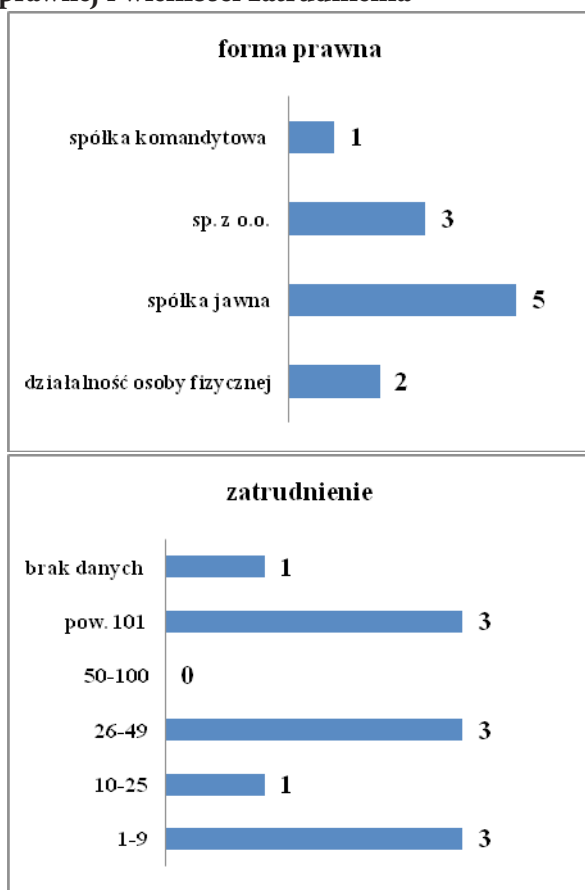
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 11).

<sup>4</sup> W przygotowaniu kwestionariuszy badawczych wykorzystano częściowo treści kwestionariusza zamieszczonego w dodatku 2 [w:] *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, pod red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 238.

Większość badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność produkcyjną lub produkcję połączoną z handlem. Podmioty te w zdecydowanej większości działają na rynku długo, jak na polskie warunki – w granicach od 5 do 65 lat, średnio 23,5 roku.

Dominującą formą prawną działalności w grupie badanych przedsiębiorstw jest spółka jawna. Podmioty są zróżnicowane pod względem liczby pracowników, najmniejsze zatrudnienie wynosi 5, a największe 194 pracowników (rysunek 2).

**Rys. 2. Liczebność badanych przedsiębiorstw rodzinnych według formy prawnej i wielkości zatrudnienia**



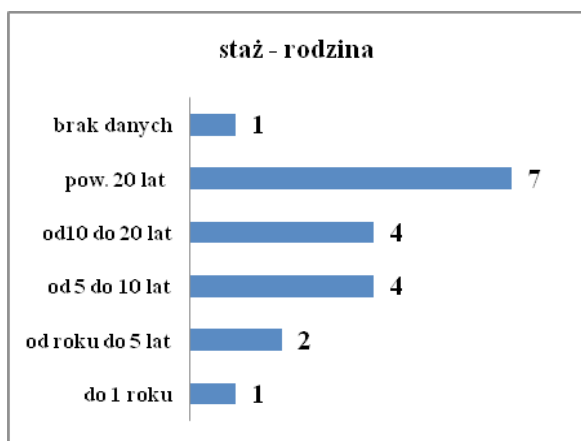
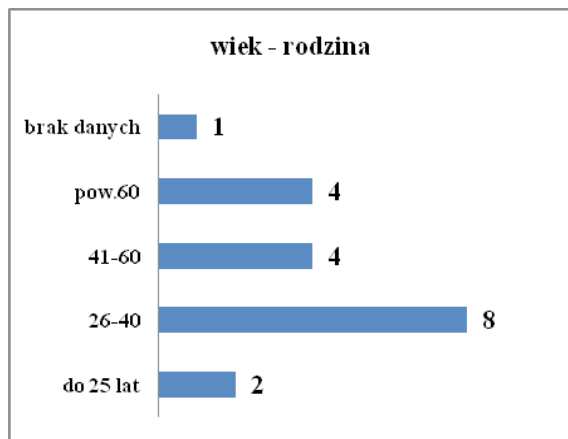
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 11).

W sześciu z badanych spółek w składzie zarządu zasiadają wyłącznie członkowie rodziny, a w pięciu także osoby spoza rodziny.

### Postawy wobec pracy właścicieli i członków rodziny

W badaniach wzięli udział właściciele i członkowie rodziny pracujący w firmie rodzinnej, łącznie 19 osób, wśród których znaleźli się założyciele i następne pokolenie, reprezentowane przez obie płcie (rysunek 3).

**Rys. 3. Liczebność zatrudnionych członków rodziny według wieku i stażu pracy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 19).

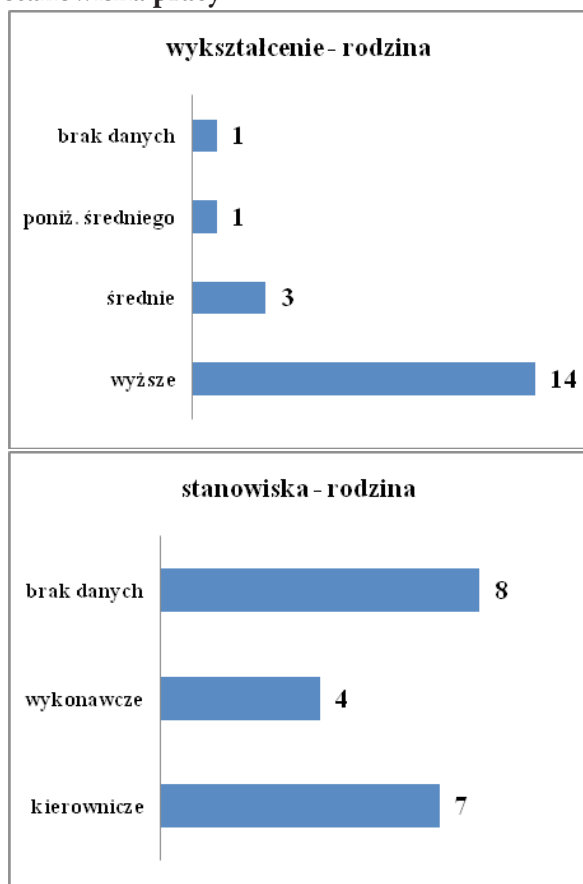
Największą część stanowią członkowie rodziny w wieku 26–40 lat, ale 4 respondentów ma powyżej sześćdziesięciu lat. Dane wskazują także na długoletnią pracę w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Wśród ankietowanych nie ma przedsiębiorców o statusie jedynego właściciela, 9 respondentów to współwłaściciele, a 10 to zatrudnieni członkowie

rodziny niebędący właścicielami. W badanej grupie przeważają mężczyźni – w liczbie 12, odnotowano 6 kobiet, a 1 osoba nie udzieliła odpowiedzi.

Większość badanych (14) legitymuje się wykształceniem wyższym, a średnim – 3. Respondenci wskazali w większości zajmowanie stanowisk kierowniczych. Znacząca część członków rodziny nie określiła rodzaju stanowiska pracy, co może świadczyć o braku zdefiniowania obowiązków członków rodziny pracujących w firmie (rysunek 4).

**Rys. 4. Struktura pracujących członków rodziny według wykształcenia i stanowiska pracy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 19).

Badania postaw wobec pracy właścicieli i członków rodziny pracujących w firmach rodzinnych były ukierunkowane na etos pracy, wyrażający się w kilku przejawach czynności i zachowań:

- rozumienie sensu i wartości pracy,
- pozytywny stosunek do wykonywanych zadań,
- poczucie sprawstwa i niezależności,
- zainteresowanie treściami pracy i doskonaleniem umiejętności,
- identyfikacja z misją firmy,
- poczucie dumy i godności pracy [Jabłonowska, ss. 40–43].

Rozumienie sensu i wartości pracy zostało potwierdzone przez wszystkich respondentów, w większości poprzez deklaracje „zdecydowanie tak” i w mniejszym stopniu przez „raczej tak” (tabela 1).

**Tabela 1. Rozumienie wartości i sensu pracy (właściciele i rodzina)**

Treść stwierdzenia	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE
Nie wyobrażam sobie życia bez pracy zawodowej	11	8	0	0
Gdyby to było tylko możliwe, to chętnie nie pracował(a) bym zawodowo	1	1	3	13
Wiem, że moja praca ma sens	16	3	0	0
Praca, którą wykonuję, jest pożyteczna	12	7	0	0
Praca jest dla mnie przykrym obowiązkiem	0	0	2	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 19).

Wszyscy respondenci cenią wysoko pracę, rozumieją jej wartość i sens i nie traktują jej jako przykrego obowiązku. Tylko 2 z badanych członków rodziny właścicielskiej, mniej lub bardziej zdecydowanie, wybrałoby życie bez pracy zawodowej. Rozumienie wartości i sensu pracy idzie w parze z pozytywnym stosunkiem do wykonywanych zadań (tabela 2).

**Tabela 2. Pozytywny stosunek do wykonywanych zadań (właściciele i rodzina)**

Treść stwierdzenia	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE
Lubię swoją pracę i swoje codzienne zadania	6	11	1	1
Codziennie chodzę do pracy z przyjemnością	8	11	0	0
Gdyby to było możliwe, chciał(a)bym zmienić wykonywaną pracę na inną	0	0	7	12
Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań, jeśli jest taka konieczność	8	11	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 19).

Badani przedsiębiorcy i zatrudnieni członkowie rodziny wyrażają zadowolenie z wpływu, jaki mają na przebieg i rezultaty pracy. Poczucie sprawstwa i niezależności, samodzielność w podejmowaniu decyzji, zwiększają satysfakcję z pracy. Jest to zrozumiałe w przypadku właścicieli firm rodzinnych, którzy swoją działalność kształtują zgodnie z własną wizją i według własnego pomysłu, ale występuje także wśród pracowników na stanowiskach wykonawczych (tabela 3).

**Tabela 3. Poczucie sprawstwa i niezależności (właściciele i rodzina)**

Treść stwierdzenia	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE
Lubię pracę samodzielną i dającą swobodę podejmowania decyzji	13	6	0	0
Lubię sam(a) decydować o tym, jak mam wykonać daną pracę	12	7	0	0



Moja praca ma wpływ na to, czy powstanie produkt zadowalający klienta	10	7	2	0
Jestem gotowy(a) brać odpowiedzialność za swoją pracę	13	6	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 19).

Grupa właścicieli i pracowników z rodziny jednoznacznie potwierdza aktywną i odpowiedzialną postawę wobec zadań, chęć podejmowania samodzielnych decyzji, za które bierze odpowiedzialność.

Ważnym elementem etosu pracy jest znajomość zawodu i rozwój umiejętności zawodowych. W badanej grupie widać wyraźnie, jak duże znaczenie mają wysokie kompetencje zawodowe (tabela 4).

**Tabela 4. Zainteresowanie treściami pracy i doskonaleniem umiejętności (właściciele i rodzina)**

Treść stwierdzenia	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE
Cenię swój zawód i chcę się doskonalić w tym kierunku	9	8	2	0
Chętnie podejmuję się nowych zadań, które dopiero muszę poznać	10	9	0	0
Lubię uczestniczyć w szkoleniach i rozwijać swoje umiejętności	9	9	1	0
Znam bardzo dobrze swoją pracę	10	9	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 19).

Wszyscy respondenci deklarują dobrą znajomość swojej pracy oraz chęć podejmowania nieznanych sobie zadań. Zdecydowana większość, lecz nie wszyscy, ceni sobie wykonywany zawód i deklaruje chęć rozwoju umiejętności.

Etos pracy jest ściśle związany z faktem identyfikacji pracownika z organizacją, z jej misją i celami. To dość oczywiste, wydawałoby się, komponent postawy etosu pracy dla właścicieli i członków ich rodzin.

**Tabela 5. Identyfikacja z misją i celami firmy (właściciele i rodzina)**

Treść stwierdzenia	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE
Identyfikuję się z misją i celami swojego przedsiębiorstwa	14	3	2	0
Jestem dumna(y), że pracuję w tym przedsiębiorstwie	15	4	0	0
Lubię pracować w zespole i dzielić się swoją wiedzą	12	5	2	0
Wiem, że moja praca ma wartość i wpływa na wyniki przedsiębiorstwa	14	5	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 19).

Najbardziej wyraźnym wyrazem identyfikacji z przedsiębiorstwem jest duma z faktu pracy w nim, którą zadeklarowali wszyscy respondenci, poczucie przynależności do zespołu i wpływu na realizację celów przedsiębiorstwa. Jednak część respondentów nie identyfikuje się z firmą rodzinną.

Istotny przejaw etosu pracy stanowi poczucie dumy i godności pracy. Praca skuteczna, w mniejszym stopniu zorientowana na korzyści materialne, a w większym na zadowolenie klienta, przynosi sukces i w ślad za tym satysfakcję z własnej pracy (tabela 6).

**Tabela 6. Poczucie dumy i godności pracy (właściciele i rodzina)**

Treść stwierdzenia	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE
Jestem dumna(y) z wykonywanych przeze mnie zadań	5	13	0	1
Praca, którą wykonuję, daje mi dużą satysfakcję	10	8		1

Praca jest dla mnie wyłącznie źródłem pieniędzy na życie	4	1	3	11
--	---	---	---	----

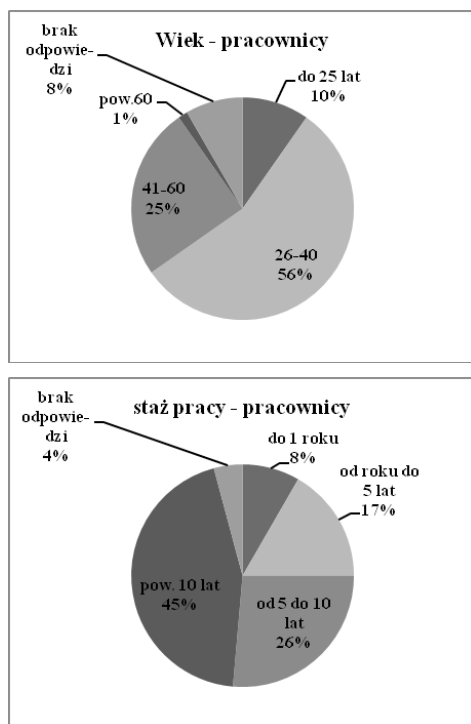
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 19).

Przeprowadzone badanie dowodzi, że dla właścicieli i członków rodziny pracujących w firmach rodzinnych, praca stanowi wielką wartość, daje poczucie dumy i przynależności, pozwala na zaspokojenie nie tylko potrzeb egzystencjalnych, ale przede wszystkim potrzeb rozwojowych: uznania i szacunku oraz samorealizacji.

### Postawy wobec pracy pracowników spoza rodziny

Druga badana grupa to 72 pracowników spoza rodziny z tych samych przedsiębiorstw rodzinnych. Wśród nich przeważają osoby w wieku od 26 do 40 lat, przy znacznym udziale pracowników powyżej 40 lat. Występuje przewaga pracowników o stażu powyżej 10 lat (rysunek 5).

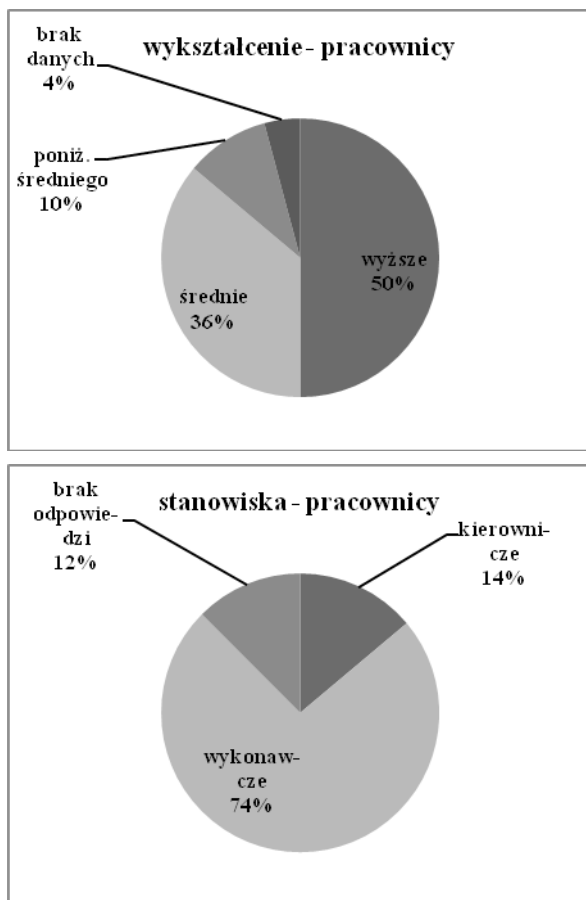
**Rys. 5. Struktura zatrudnionych pracowników spoza rodziny ze względu na wiek i staż pracy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 72).

Najwięcej pracowników spoza rodziny zajmuje stanowiska wykonawcze (74%), zdecydowanie mniej kierownicze (14%), pozostali nie określają charakteru swojego stanowiska. Pod względem wykształcenia najliczniejszą grupę stanowią pracownicy z wykształceniem wyższym (rysunek 6).

**Rys. 6. Struktura zatrudnionych pracowników spoza rodziny ze względu na wykształcenie i stanowisko**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N = 72).

Wyniki w grupie pracowników spoza rodziny wydają się zaskakująco zbieżne z wynikami grupy właścicielskiej (rodzinnej), choć oczywiście akcenty są inaczej rozłożone i etos pracy nie tak wyraźnie wysoki. Przytoczenie szczegółowych wyników badań tej grupy respondentów znacznie przekroczyłoby ramy niniejszego artykułu, stąd zostaną one przedstawione skrótowo i skoncentru-

ją się na wykazaniu najbardziej charakterystycznych różnic i podobieństw do grupy rodzinnej.

W porównaniu z grupą rodzinną, rozumienie wartości i sensu pracy jest wśród pracowników spoza rodziny bardzo mocne (tabela 7).

**Tabela 7. Rozumienie wartości i sensu pracy (pracownicy spoza rodziny – grupa rodzinna)\***

Treść stwierdzenia	Pracownicy		Rodzina	
	TAK	NIE	TAK	NIE
Nie wyobrażam sobie życia bez pracy zawodowej	79%	21%	100%	0%
Gdyby to było tylko możliwe, to chętnie nie pracował(a) bym zawodowo	27%	73%	12%	88%
Wiem, że moja praca ma sens	96%	4%	100%	0%
Praca, którą wykonuję, jest pożyteczna	97%	3%	100%	0%
Praca jest dla mnie przykrym obowiązkiem	4%	96%	0%	100%

*\*Dla ułatwienia porównań zastosowano dwustopniową skalę odpowiedzi: TAK (dla wyborów „zdecydowanie tak” i „raczej tak”), NIE (dla wyborów „raczej nie” i „zdecydowanie nie”)*

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (pracownicy N = 72, grupa rodzinna N = 19).

Poczucie sprawstwa i niezależności jest również bardzo ważne dla pracowników spoza rodziny, co przedstawia tabela 8. W porównaniu z rodziną właścicielską, największe różnice występują w poczuciu wpływu na powstanie produktu zadowolającego klienta, w innych przypadkach obserwuje się duże podobieństwa.

**Tabela 8. Poczucie sprawstwa i niezależności (pracownicy spoza rodziny – grupa rodzinna)**

Treść stwierdzenia	Pracownicy		Rodzina	
	TAK	NIE	TAK	NIE
Lubię pracę samodzielną i dającą swobodę podejmowania decyzji	91%	9%	100%	0%

Lubię sam(a) decydować o tym, jak mam wykonać daną pracę	94%	6%	100%	0%
Moja praca ma wpływ na to, czy powstanie produkt zadowalający klienta	69%	31%	88%	12%
Jestem gotowy(a) brać odpowiedzialność za swoją pracę	96%	4%	100%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (pracownicy N = 72, grupa rodzinna N = 19).

Inny komponent etosu pracy, czyli poczucie dumy i godności pracy, jest także wysoko oceniany przez pracowników spoza rodziny (tabela 9).

**Tabela 9. Poczucie dumy i godności pracy (pracownicy spoza rodziny – grupa rodzinna)**

Treść stwierdzenia	Pracownicy		Rodzina	
	TAK	NIE	TAK	NIE
Jestem dumna(y) z wykonywanych przeze mnie zadań	88%	12%	95%	5%
Praca, którą wykonuję, daje mi dużą satysfakcję	89%	11%	95%	5%
Praca jest dla mnie wyłącznie źródłem pieniędzy na życie	39%	61%	26%	74%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (pracownicy N = 72, grupa rodzinna N = 19).

Syntetyczną ocenę najbardziej istotnych elementów, charakteryzujących postawy wobec pracy, przedstawia poniższa tabela. Została ona ułożona z wypowiedzi, które dla badanej grupy właścicieli i członków rodziny mają największe znaczenie, a dla porównania zamieszczono wynik odpowiedzi grupy pracowników spoza rodziny. Poszczególne wypowiedzi zostały wycenione w punktach –od 4 za „zdecydowanie tak” do 1 za „zdecydowanie nie”. Dla każdej wypowiedzi została obliczona średnia, a wypowiedzi przedstawiono w kolejności od wartości największej do najmniejszej.

**Tabela 10. Porównanie wypowiedzi charakteryzujących etos pracy rodziny właścicielskiej i pracowników spoza rodziny (w punktach\*)**

Treść stwierdzenia	Rodzina	Pracownicy	Różnica	% różnicy
Jestem gotowy(a) brać odpowiedzialność za swoją pracę	3,89	3,47	0,42	12%

Wiem, że moja praca ma sens	3,84	3,35	0,49	15%
Jestem dumna(y), że pracuję w tym przedsiębiorstwie	3,79	3,33	0,46	14%
Wiem, że moja praca ma wartość i wpływa na wyniki przedsiębiorstwa	3,74	3,44	0,30	9%
Lubię pracę samodzielną i dającą swobodę podejmowania decyzji	3,68	3,27	0,41	13%
Nie wyobrażam sobie życia bez pracy zawodowej	3,58	3,06	0,52	17%
Chętnie podejmuję się nowych zadań, które dopiero muszę poznać	3,53	3,24	0,29	9%
Znam bardzo dobrze swoją pracę	3,53	3,25	0,28	9%
Codziennie chodzę do pracy z przyjemnością	3,42	2,93	0,49	17%
Praca, którą wykonuję, daje mi dużą satysfakcję	3,42	3,10	0,32	10%
Moja praca ma wpływ na to, czy powstanie produkt zadowalający klienta	3,42	2,90	0,52	18%
Gdyby to było możliwe, chciał(a)bym zmienić wykonywaną pracę na inną	1,37	2,13	-0,76	-36%

**\*wyliczona średnia przy punktacji: zdecydowanie tak – 4 pkt, raczej tak – 3 pkt, raczej nie – 2 pkt, zdecydowanie nie – 1 pkt.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (pracownicy N = 72, grupa rodzinna N = 19).

Jak widać, dla właścicieli i pracujących członków rodziny, największe znaczenie ma poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę, poczucie sensu i dumy z wykonywanej pracy. Bardzo podobnie, choć z mniejszą siłą, elementy te oceniają pracownicy spoza rodziny. Istotną różnicę w podejściu do pracy można zauważyć w odniesieniu do chęci zmiany pracy na inną – wśród pracowników spoza rodziny jest dużo większa skłonność do zmiany pracy niż wśród grupy rodzinnej. Również poczucie wpływu na zadowolenie klienta oraz przyjemność z codziennej pracy i chęć jej wykonywania najbardziej różni badane grupy. Są to różnice zrozumiałe, wynikające z odmiennego statusu badanych osób, jednak mimo wszystko obraz postawy wobec pracy jest ogólnie pozytywny. Oznacza to, że wbrew obiegowym opiniom, praca okazuje się dla właścicieli i pracowników czymś znacznie ważniejszym niż tylko sposobem na zdobycie środków na zaspokojenie potrzeb materialnych.

## Wnioski

Obecna sytuacja gospodarcza i polityczna, związana z wymogami rynku pracy, różnorodne role życiowe i budowanie firmy w ścisłym związku z życiem rodziny nadają pracy przedsiębiorców szczególną wartość. Praca dla każdego w jakiś sposób jest cenna, czy to przez możliwość zapewnienia podstaw egzystencji, czy przez budowanie relacji międzyludzkich i swojej pozycji społecznej, czy wreszcie przez możliwość rozwoju osobowości, realizacji ambicji i marzeń. Praca zatem może spełniać wszystkie potrzeby człowieka, poczynając od potrzeb fizjologicznych, najniżej usytuowanych w piramidzie Masłowa, do potrzeb samorealizacji na samym jej czubku.

W grupie badanych przedsiębiorców rodzinnych praca zyskała bardzo wysoką ocenę jako wartość sama w sobie, bo i treść „pracy na swoim” jest znacznie bogatsza niż pracy wyłącznie najemnej, zawiera bowiem w sobie pierwiastek autokreacji, ucieleśnienia marzeń i ambicji, poczucie sprawstwa i niezależności. To zatem praca, która z założenia będzie bardziej atrakcyjna, a przez to uważana przez właścicieli za wielką wartość w życiu całej rodziny – praca, której rezultaty można obserwować i zaplanować.

Jednak nawet dla pracowników spoza rodziny, wykonujących pracę na rzecz pracodawcy, stanowi ona także dużą wartość. Wynika z tego wniosek, że właściciele, którzy sami czerpią radość z wykonywanej pracy powinni, zadbać także o stworzenie takich warunków i organizacji pracy w swoich przedsiębiorstwach rodzinnych, aby przynosiła ona pracownikom spoza rodziny zadowolenie i satysfakcję. Dzięki temu przedsiębiorca zyskuje lojalnych i zaangażowanych pracowników, co z kolei wpływa na lepszą jakość i wydajność pracy.

Uzyskane wyniki nie mogą stanowić podstawy do większych uogólnień, ponieważ w badaniu wzięło udział tylko 11 przedsiębiorstw rodzinnych, przypadkowo dobranych (19 respondentów z rodziny, a pracowników 72). Niemniej jednak udzielone odpowiedzi rzucają światło na postawy wobec pracy zarówno właścicieli, członków ich rodzin, jak i pracowników spoza rodziny.

## Bibliografia

- Jabłonowska L. (2009), *Etos pracy Polaków* [w:] *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, pod red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Jeżak J., Popczyk W., Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Kozłowski W. (2010), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu.pl Wydawnictwo Fachowe, Warszawa.



---

Król H. (2006), *Transformacja pracy i funkcji personalnej* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.



Anna Bąkiewicz  
University of Warsaw

## Family Business in the Gangnam Style<sup>5</sup>

**Abstract:** The paper aims at deriving the major futures of big Asian family businesses. Three major kinds of Japanese and Korean conglomerates are described with the basic attributes of their structures included. The fundamental features of the companies are summarized and similarities and differences between the various cartels are selected. This leads to a range of factors that can be considered as crucial for the performance of big family businesses in East Asia. An attempt to get consequences for individual businesses and the whole economy out of the Asian experiences ends our presentation. Our synthesis leads to the conclusion that big family businesses in East Asia can produce both positive and negative influences. And it applies to the effects concerning both individual companies and the economy taken as a whole. Moreover, it seems that the influences rise with the size of a conglomerate and with the intensity of the state support.

**Key-words:** family business, big business, zaibatsu, keiretsu, chaebol.

### Introduction

In each economy – regardless the level of development, the region of the world or the historical era – family businesses<sup>6</sup> have remarkable share in employment and production. As any other companies, family business can be found in every industry, market or sector. They are widely disparate both as far as technology level and size of operation are concerned. The majority of them might be classified as micro and small companies. But, in almost every country many of the largest publicly listed firms are family-owned. It is even estimated that <sup>5</sup> „Gangnam Style” – Korean colloquialism that means luxurious living; the expression comes from the name of the district in Seoul called Gangnam-gu that is an equivalent of Beverly Hills in the USA; also the name of Korean pop music style.

<sup>6</sup>For the needs of the paper we accept that in a family business at least two members within the management team are drawn from the owning family [Adamska 2009].

almost a half of publicly listed international firms are family owned [La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer 1999]. No wonder family businesses have become a topic of the academic studies. They drive our attention also due to their specificity that can be both a source of their success and severe difficulties. Suffice it to say that family participation in management structures strengthens the company as family members are often faithful and committed to the enterprise. Following the neo-institutional ideas we can say that it works through the reduction of transaction costs. On the other hand family participation can be a source of unique problems related to possible conflict between the dynamics of the family and the business [Chakrabarty 2009; Kachaner, Stalk, Bloch 2012].

When the first global list of the oldest family businesses was published in 2001 the Japanese Kongo Gumi (est. in 578) was the oldest company ever. It specialized in the construction of Buddhist temples. Unfortunately it went bankrupt in 2006. And, the first position was taken by another Japanese family business: HoushiRyokan (hotel industry, est. in 718) that is currently run by the 46<sup>th</sup> generation. The history of several long-existing family businesses show that they have been effective in adapting innovations, in assimilating the technology changes or even have gone so far as to the comprehensive restructuring, while always keeping their family specificity. It is also striking that many of them have been operating not just for profit, but for the value of the business, too [O'Hara, Mandel 2013]. As far as the largest family businesses are concerned, according to the ranking of 2004, the biggest companies are mostly from America, Germany and France. But, there are also many conglomerates from Japan, Korea, India and Taiwan. Among the top five companies there is Toyota Motor Corp. (est. 1937 by Toyota family from Japan) as the 2<sup>nd</sup> one and Samsung Group (est. 1938 by Lee family from Korea) as the 5<sup>th</sup> one [Jayne, Leah 2009].

Although the Japanese and Korean companies have been increasingly the subject of recent studies till the subject is not well recognized. Our attention usually focuses on cultural factors whereas the political as well as management issues enjoy much less attention. So, it seems reasonable to look closer to the characteristic of the Asian conglomerates to identify the factors that determine their development and the role in the economy. Following the institutional approach by Douglas North [1984] we can expect the structure of the conglomerates can be explained with the transaction costs apparatus. In general, institutional environment can be identified as the factor that determines the internal structure of the conglomerate. And the functions of the conglomerates could be derived straight from their distinctiveness. So, the paper is organized as following. First, three kinds of Japanese and Korean conglomerates are described with the basic futures of their structures taken into account. Then the

fundamental attributes of the companies are summarized and similarities and differences between the various cartels are carefully selected. This leads us to the factors that can be considered as crucial for the performance and development of big family businesses in East Asia. An attempt to derive conclusions for the family business as such and the whole economy ends our presentation.

### **Zaibatsu**

*Zaibatsu* in Japanese means exactly “financial clique”. The term refers to the industrial and financial business corporations that were operating in Japan from the beginning of the Meiji Restoration until the end of the World War II. On the top of the *zaibatsu* structure there was a bank providing funds for all the subsidiaries and handling all the financial transactions. A number of enterprises in different industries were functioning at the lower levels of the structure. By their nature the *zaibatsu* were large family-controlled companies. In the early days of *zaibatsu* some public shareholding of the auxiliary companies was acceptable, but the top holding company and key subsidiaries must have always remained in the hands of the family. The management structure was vertically integrated, ending with a single family on the top of the structure. Over time new established conglomerates were less and less connected with one particular family, as Nissan did in the 1930s.

A few giant *zaibatsu* played the key role in Japanese economy. They were operating in the industries regarded as crucial for quickly modernizing Japanese economy, such as steel, chemicals, electricity, machinery, international trading and a range of supplementary sectors. The extensive hierarchical system of the subsidiaries enabled the whole structure to monopolize selected industries. The power of *zaibatsu* families was directly connected with the Japanese military programs. The Big Four (Sumitomo, Mitsui, Mitsubishi, and Yasuda) grew in power since the beginning of the Meiji era. And Russo-Japanese War, thanks to the lucrative military contracts, was also a chance to develop for both old *zaibatsu* and the new large family businesses so-called “second-tier” *zaibatsu*. Even in the twentieth and the thirties of the previous century when the world economy was suffering in Great Depression, the *zaibatsu* were growing in strength on military procurements. Low labor costs and currency speculations also strengthened the pillars of the conglomerates. Huge investments in Korea and Taiwan, supported by the state projects in social and technical infrastructure development were of great importance in this field, too. As a result in the first days of the World War II the Big Four controlled almost a half of Japan’s heavy and machinery industries, most of them related to Japanese militarism. No wonder, the power of the biggest business families was associated with the problematic image. The public perception of the *zaibatsu* suffered much from

the unclear practices and explicit subterfuges to which the government turned its blind eye [see for instance: League of Blood Incident [in:] Huffman, James 1997]. And, as in other cases all over the world, the image was to be improved by the intensive charity work run by the biggest families.

During World War II, the majority of the *zaibatsu* were nationalized and many of their companies heavily suffered from the devastation of war. In the course of American occupation all the *zaibatsu* were to be dissolved on the basis of allegations of monopolistic practices. In fact it was the fear of the Japanese militarism that pushed American administration to destroy big Japanese businesses. But, as the American administration recognized the need to build a counterweight to communism in Asia, economic growth in Japan became a priority. The capital and other resources left by conglomerates became the incipience of new businesses that were to emerge in Japan. Finally, although the majority of *zaibatsu* structures disappeared, the remaining resources were reborn in Japanese business. As a result, many today's financial groups called *keiretsu* have origins that date back to the *zaibatsu*.

### Keiretsu

A *keiretsu* means "a system, group of enterprises and / or order of succession". The *keiretsu* emerged in Japan in the middle of the twentieth century and quickly dominated the economy. Keiretsu is a cluster of enterprises (approx. forty companies) with interconnected business relationships and shareholdings. The whole group of companies jointly develops a strategy and co-ordinates investment and external links. The structure of *keiretsu* concentrates around bank and / or companies operating in strategic industries. The role of the bank – the epicenter of the whole structure – is set around the providing loans and controlling over the investment projects implemented by the member companies. Each *keiretsu* has also a trading company (*sogoshosha*) that operates in the core of the structure for the needs of the whole conglomerate. It coordinates trade within the group and supervises external relations of the conglomerate the foreign trade included.

The structures of the conglomerates differ between themselves to some extent. A number of conglomerates as *Mitsui* and *Mitsubishi* originate straight from pre-war *zaibatsu*. They are family owned and have strictly hierarchical management structure. There are also conglomerates which have the structure build around its own bank (*Fuji Bank* in *Fuyo Group*). Nowadays the „Big Six” of such a *keiretsu* controls one fifth of the Japanese economy. The other *keiretsu* as *Marubeni* and *Nissan* are built on the base of value chain of at least one set of products, such as automobiles or ships (suppliers, manufacturers and distributors in one industry). The structure is shaped by the requirements of

the division of labor and incorporates second tier, smaller suppliers. In such a pyramid the lower the level of the structure the lesser the ties with the whole system are. There are also *keiretsu* specializing in trade which operate on a huge scale and actually control important part of global trade.

Through the ownership link ages within the *keiretsu* (long-term equity and production ties) the financial relations are interspersed with the technical structure. Each of the member businesses possesses slight shares of the bonds of other's companies the bank included. These links are the strongest at the top of the pyramid and are loosening at the lower levels. The later can be easily changed for the suppliers that offer cheaper parts or higher quality. However, within particular production processes the interrelations are very strong. It enables the Japanese companies to employ very complicated systems of co-operation as for instance just-in-time mode [Bąkiewicz 1995].

As opposite to *zaibatsu*, the *keiretsu* are controlled by groups of professional managers. Each *keiretsu* provides quite stable employment within the conglomerate. The employment management is centralized and the workers are fully subordinated to the whole conglomerate, not the particular companies. Relationships within the group are based on direct personal contacts. The staff fully identifies with the company and the entire personnel can be regarded as one big family. The longer the years of service and the higher the position in the management structure, the closer the ties with the company are and the prospects of adoption and incorporation to the family are more probable. It should be stressed here that the understanding of the concept of a family is fairly accurate, but it is possible to include into a family members that are not related by blood.

Both own financing and trade companies are important for the functionality of the whole structure. The central position of the own bank (with numerous supporting financial companies) in a group is crucial for co-financing of the ambitious projects requiring large investments, which then benefit the entire group [see: Socik 2013 for details]. Such a financial system enables the whole structure to reduce the transaction costs of investments and operations as they share costs and risks, lowering both. The branch structure of the *keiretsu* is usually very wide and differentiated with industries such as steel, chemicals, electric and different kind of manufacturing included. The rule of establishing singular companies in each industry enables the structure to avoid internal rivalry for the market. It also favors the development of monopoly power in the market and the domination over the supplies. More, the majority of small and medium enterprises in Japan operate within the orbit of the influence of the largest *keiretsu* as their suppliers and subcontractors. In other words, in such a system almost all the companies in the economy belong to the network of subordination to large companies.

The development of *keiretsus* has been strongly supported within the economic policy run by the Ministry of Industry and Trade (MITI). And in fact the conglomerates contributed much to the modernization of Japanese industry, at least throughout the lowering the risk of investing in new areas, as well as reducing the costs of doing research. Especially the vertical *keiretsu* of Japan greatly helped in achieving a high innovation and has enabled the rapid development after World War II, so Japan has become one of the strongest economies in the world. But, in the second half of the eighties the Japanese economy lost its impetus. The structure of the market dominated by the huge conglomerates with strong monopoly power can be regarded as one of the important factors of the prolonged recession. There are many reasons to suspect that the domination of the *keiretsu* – although initially very favorable from the point of view of economic growth, finally has brought serious problems to the Japanese economy.

### Chaebol

*Chaebol* (Kor: “wealth or clan”, also Eng.: “conglomerate”) [Amsden 1989 refers to a business consortium in South Korea. The origin of the Korean business leaders and their conglomerates dates back to the end of the Japanese occupation in the middle of the forties. In fact the first conglomerates – very small in size by today’s standards – were established as branches of Japanese *zaibatsu* during the occupation of Korea in the first half of the twentieth century. But, up to 1945 almost all the capital in Korea was owned by the Japanese. When after the World War II the occupants left Korea some of the prominent Koreans (in Poland they we would call them: “nomenclature”) took over the property left by the refugees. In the first over a dozen years of independence the development of *chaebols* was based mainly on post-war reconstruction financed by the American aid.

The creation and development of the conglomerates have been strongly associated with the economic development strategy as in Japan before. The state support for the chaebols intensified much in the period of rapid industrialization initiated by President Park Chung Hee in 1962 with the First Five Year Economic Plan. The later was based on massive investments in light manufacturing made by private sector (e.g. few carefully selected companies) according to the strict instructions of the central administration. The dirigisme on the central management level was pushing the chaebols and indirectly also other companies cooperating with them in the ‘proper direction’. The investments were largely financed by foreign loans that were transferred to the *chaebols* by the state banks on extremely preferential conditions. The chaebols had also access to foreign technology and preferential imports to fasten the modernization and competitiveness’ growth.



Similarly to the *zaibatsu* and *keiretsu*, *chaebol* is a conglomerate of numerous companies concentrated around the parent company. Unlike the Japanese conglomerates, the Korean companies did not have financial businesses in their structure and were fully dependent on external financing. Over time only the chaebols started to acquire some shares in financial institutions. Its construction has also some important points of similarity to the *zaibatsu* model and / or the *keiretsu* one. As Japanese companies, *chaebols* basically belong to one family and are even more family based and family oriented than their Japanese counterparts. Moreover, even after many years of activity *chaebols* are still principally controlled by their origin families.

The management structure of the *chaebols* is not homogenous on. Some of them form one huge corporation, and others function as loose group of detached enterprises with the unified name. But, in all the cases the system of mutual ownership of shares is subordinated to the control of the parent company. As a rule, chaebols are much more centralized in their management and ownership structure than the *keiretsu*. All crucial decisions are taken in the parent company. Although the central company of the structure hold only a petite shares in the member companies its top management has a decisive influence on key decisions concerning the whole structure. For instance, Samsung have 0.5% equity in the companies included in the conglomerate. More, both the cross shareholding and the hierarchical relations within a family allow for the domination of the singular manager – senior of the family – over the whole company. In fact, the *chaebols* are controlled by a head of a family who has power over the whole operations of the whole company [Moskalev, Park 2010]. In other words, regardless the ownership structures, the power of the top management comes from the dominant position of the senior in the family. The seniority system operates still after half a century from the establishment of the conglomerates and many reforms that have taken place since then. And, the meaning of the family is strictly limited to the blood ties.

Unlike the Japanese corporations that usually come into close relations with subcontractors treated as a further link in the chain of production, Korean *chaebol* does not engage in long-lasting co-operation or support with the contractors but arrange random contracts depending on their temporary needs. So, opposite to the Japanese model, suppliers and customers of the conglomerates in Korea remain outside the structure.

There are almost a hundred *chaebols* in Korea and few of them are indeed enormous in size and influence. The “Big Four” are: Hyundai, Samsung, Daewoo and Lucky Goldstar Group Electronics. In the beginning of eighties the three largest Korean companies produced more than one third of the national GDP [Bakiewicz 2010]. Similarly to the Japanese conglomerates, the *chaebols*

*bols* were the main agents of the Korean 'economic miracle'. Huge investments, technology acquisition, unprecedented growth in exports and conquering foreign markets became the major tasks performed by the *chaebols*. Gradually the *chaebols* dominated the strategic sectors of the economy. But, the *chaebols* probably played even greater role in Korean economy than keiretsu did in Japan's as the concentration of the economic power was much higher in Korea. And, the influence of the central administration on Korean *chaebols* was probably stronger. The dependence on external finances from the state own bank sector was probably of crucial importance here. This in turn may result from the weaker position of the Korean elite in the society – at least in the first years of the 'economic miracle'.

As in Japan, with the time the rigid structure of the market led to serious economic difficulties in Korea in the eighties and forced the subsequent governments to implement painful reforms that were to weaken the power of the *chaebols* over the economy. So much of the power of the *chaebols* has led to a large number of extensive corruption scandals at the highest levels of government. However, until the Asian financial crisis in 1997 the reforms had been rather superficial. Until the end of the century the Korean administration was finally enforced to implement effective reforms that would weaken the monopolies. It was probably also because during the crisis eleven out of the largest thirty *chaebols* collapsed with the Daewoo Group as the most spectacular bankruptcy of a huge corporation ever. So, the *chaebols* were compelled to sell off subsidiary enterprises and to concentrate on their core businesses. Decentralization of management structure and introduction of external professionals was imposed over the largest conglomerates. Transparent accounting was to stop the ability to hide losses of ineffective subsidiaries. The centralization of management was to be weakened by the new inheritance tax system. Despite numerous and differentiated reforms reinforced by IMF, the *chaebol* continue to dominate South Korea's economy. The Federation of Korean Industries, a consortium of the Korean business leaders, has taken a lot of efforts to resist changes and strengthen the already strong position of the *chaebols* in the economy.

### Concluding remarks

The comparison of the large family business in East Asia demonstrates both interesting similarities and differences (see table 1). As we can see, the ownership structure of the East Asian conglomerates is based on family ties, although the meaning of a family, e.g. the importance of blood ties, in Japan and Korea distinctly differs. What is clear is that the business and family relations are strongly interrelated in both economies. Also, in both countries the conglomerates are built according to the hierarchical configuration. But, the Japanese companies

have financial and trade companies within their structures, whereas Korean chaebols (at least in the beginning of their intensive development) have been dependent on financial and trade services provided by the public sector.

A glance at the list of the biggest family businesses does not give as a clue how to survive on a market as the conglomerates have been operating in many markets and industries. We can only guess that the secret to longevity lies in the way the companies familiarize themselves with changing environment. And the system of mutual shareholdings and seniority characteristic for both Japanese and Korean conglomerates can be an important factor here. It reduces the pressure on management staff to prefer temporary aims over the long-term development. It also eases the monitoring and disciplining of the member enterprises. And, it makes conglomerates fairly resistant to outside interferences and in particular the fluctuations of a market.

The whole structure of the conglomerates enforces obedience of the particular elements to the whole system. Companies within the structure exchange funds, expertise and know-how. Thanks to the relatively stable and permanent organizational structure based on a long-term relationship, both customer and supplier avoid the costs of searching for partners. Due to the high stability of the system and close links with financial institutions, the companies are able to provide more long-term investment. It also facilitates long-standing arrangements in development initiatives. They can more easily raise funds for investment and / or develop new technologies. They can also use its bargaining power to gain access to the government subsidies and to negotiate the contracts with suppliers and subcontractors. No wonder such structures are conducive to dynamic growth. We can also expect that the structure of the organizations will have its effects not only on productivity and competitiveness of a company as such but on the whole economy, too.

The close ties between manufacturing and service companies facilitate providing a mutual support in case of any problems. This complicated system of interconnections developed within the conglomerate makes takeover attempts are exceptionally challenging. And, thanks to such a system the bankruptcies rarely happen. It should be stressed that the system operates despite the absence of almost any appropriate agreements. In fact, the antitrust law does not allow for the existence of such organizations that can easily monopolize the market.

As the Japanese and Korean experiences show, such structures can be easily developed, especially with the state support. But, in the long term it can cause serious economic and social problems because of the tendency to stiffen the market through the low transparency of the system. Probably it is because such conglomerates can exist long after the first symptoms of the troubles appear and it works through the system of mutual interrelations and obligations. Such

a structure will rather not sacrifice the individual elements and in the last resort collapses in its entirety.

We can conclude that big family businesses in East Asia can produce both positive and negative influences. It applies both to the effects for particular companies and the economy as a whole. Moreover, the influence rises with the size of the conglomerate and with the intensity of the state support. In other words, the bigger the company and the stronger the influence of the state, the more intensive the influence on the individual company and the whole economy is. And it concerns both advantages and disadvantages of the big family business activities.

**Table 1. Big family businesses in Japan and South Korea – similarities and differences**

		<i>ZAIBATSU</i>	<i>KEIRETSU</i>	<i>CHAEVOL</i>
terminology		financial clique	system, group of enterprises order of succession.	wealth or clan
genesis		Meiji restoration	American occupation	Gen. Park economic miracle
structure		vertical structure under dominating bank	vertical and horizontal interrelations between numerous companies concentrated around financial institution and strategic company	vertical and horizontal interrelations between numerous companies concentrated along few strategic value chains
role of a family	ownership	family, mutual shareholding in companies	family (based not only on blood relationship); mutual shareholding	family homogeneous ownership, based on blood ties; mutual shareholding
	management	strictly hierarchical with the senior of the family on the top position	hierarchical with the senior of the family on the top position and managed by professionals	strictly hierarchical with the senior of the family on the top position, seniority as the main system of human resource management
finance		own bank	own bank	loans from state own banks – direct dependency on government approvals
industry		investments in strategic industries pointed by the government within the subsequent long-term economic plans and diversified supporting industries		

market position	concentration	moderate	high	extremely high
	cooperation	centrally controlled network of subcontractors		random agreements with temporary contractors
relations with the authorities		administrative support significant for the investments and diversification of the production structure, also for the export expansion		investments entirely subordinated to the national economic plans, responsible for their construction and implementation,
position in a home market		monopoly / oligopoly		
foreign trade	importance	low	medium	essential
	organization	random	own specialized companies on the top of the hierarchical structure of the conglomerate (sogoshosha)	state foreign trade intermediates specializing in arranging and implementing contracts

**Source:** own work.

## Bibliography

Adamska M. (2009), *Wpływ przedsiębiorczości rodzinnej na gospodarkę kraju* [w:] G. Wrzeszcz-Kamińska (red.), *Spójność społeczna i ekonomiczna Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.

Amsden A. (1989), *Asia's Next Giant South Korea and Late Industrialization*, Oxford Univ. Press, New York.

Bąkiewicz A. (1995), *Relations between small and large firms in developing countries*, "Afryka, Azja, Ameryka Łacińska", vol.73.

Bąkiewicz A. (2008), *Small and Medium Enterprises in South Korea. In the Shadow of Big Brothers*, "Asia & Pacific Studies", vol. 2.

Bąkiewicz A. (2010), *Strukturalne aspekty rozwoju gospodarczego. Doświadczenia azjatyckie*, WUW, Warsaw.

Chakrabarty S. (2009), *The Influence of National Culture and Institutional Voids on Family Ownership of Large Firms: A Country Level Empirical Study*, "Journal of International Management", no. 15(1).

Huffman J. (1997), *Modern Japan: An Encyclopedia of History, Culture and Nationalism*, Routledge.

Kachaner N., Stalk G., Bloch A. (2012), *What You Can Learn from Family Business*, "Harvard Business Review", November.

---

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate Ownership around the World*, "Journal of Finance", no. 54 (2).

Moskalev S., Park S. Ch. (2010), *South Korean Chaebols and Value-Based Management*, "Journal of Business Ethics", no 92.

O'Hara W.T., Mandel P. (2013), *The World's Oldest Family Companies*, Bryant College's Institute for Family Enterprise, Smithfield,

<http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.htm>; [www.bizaims.com/content/the-100-oldest-companies-world](http://www.bizaims.com/content/the-100-oldest-companies-world) (25.03.13).

Pearl J.A., Leah K. (2009), *The world's largest family businesses*, "Family Business", Spring.

Socik D. (2013): *Czebole i chińskie przedsiębiorstwa rodzinne*, <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/management/japlczbole.html> (25.03.13).

Paula Pyłacz  
Politechnika Częstochowska

## Idea klienta wewnętrznego w zarządzaniu firmą rodzinną

### The internal customer concept in the management of family owned company

**Abstract:** The use of Information and Communications Technology in modern organizations is very common. Family owned companies hold features which make them the group of specific companies. The analysis of internal customer concept in family owned companies is conducted. The tools of Information and Communications Technology which influence the quality of relations, contacts and communication in organization and allow to reduce the operation costs in the field of internal customer management are described in this paper.

**Key-words:** internal customer, family owned company, Information and Communications Technology.

### Wprowadzenie

Idea klienta wewnętrznego związana jest zarówno z obszarem kompleksowego zarządzania jakością (TQM), jak również z marketingiem partnerskim / relacyjnym. Patrząc na zarządzanie organizacją z punktu widzenia TQM, dąży się do uwzględnienia wszystkich czynników, które mają wpływ na jakość. Nie można poprzestać na zapewnieniu jakości produkowanych towarów czy wytwarzanych usług, ale należy patrzeć szerzej – przez pryzmat przyjętych rozwiązań organizacyjnych oraz przez jakość samego zarządzania.

Drugi obszar, marketingu personalnego, jako elementu marketingu partnerskiego, traktuje o potrzebach klientów, ale nie tylko tych zewnętrznych,

również klientów wewnętrznych – pracowników firmy. Dąży się do tego, by zadowoleni, zmotywowani, a nie zmanipulowani pracownicy, świadczyli o firmie tworząc silną kulturę organizacyjną i pozytywny wizerunek na zewnątrz.

Koncepcja klienta wewnętrznego podkreśla ważną rolę, jaką odgrywają relacje międzyludzkie występujące w zespołach pracowniczych. Każdy pracownik, który w mniejszym lub większym stopniu przyczynia się do działania organizacji i w konsekwencji tworzy wartość dodaną, jest klientem wewnętrznym, więc konieczne staje się szerokie spojrzenie na problem zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i samego pracownika.

Dotarcie i odpowiednie zarządzanie relacjami w zespołach pracowniczych na wszystkich poziomach jest zagadnieniem złożonym i trudnym. Stąd też cele niniejszego opracowania to analiza relacji i kwestii związanych z zarządzaniem klientem wewnętrznym w przedsiębiorstwach rodzinnych. Ograniczenie zagadnienia wynika z faktu istnienia specyficznych cech i uwarunkowań, związanych właśnie z koncepcją firm rodzinnych. Drugim celem jest wykazanie narzędzi z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych (*Information and Communications Technology* – ICT), które niewątpliwie wpływają na jakość relacji, kontaktów, komunikacji w organizacji oraz pozwalają na zmniejszenie kosztów działań organizacyjnych w zakresie zarządzania klientem wewnętrznym.

### **1. Łańcuch wartości w firmie rodzinnej**

W kategorii firm rodzinnych mieszczą się zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa, kontrolowane przez jedną rodzinę [Sułkowski, Marjański 2011, s. 13]. Przedsiębiorstwa rodzinne mają istotne znaczenie zarówno dla gospodarki krajowej, jak i światowej. Mogą wykorzystać swoje specyficzne cechy, które pomogą im w osiągnięciu lepszej pozycji konkurencyjnej na turbulentnym rynku. Na przewagę konkurencyjną wpływają wszystkie działania realizowane w firmie, ale – jak określił Porter, nie da się zrozumieć źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji, patrząc na nią wyłącznie jako na całość. Przewaga konkurencyjna wywodzi się z wielu różnych czynności, jakie organizacja wykonuje w trakcie projektowania, wytwarzania, działań marketingowych, dostarczania oraz świadczenia usług posprzedażnych. Ten swoisty łańcuch wartości stanowi logiczny zbiór czynności wykonywanych w organizacji. Może on być narzędziem badawczym wszelkich czynności zachodzących między organizacjami i równocześnie stanowić element szerszego systemu, tzw. systemu wartości. Zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej zależy więc od zrozumienia, jak organizacja „wpisuje się” w ogólny system wartości oraz od zrozumienia wewnętrznego łańcucha powiązań klientów wewnętrznych [Porter 2001, s. 390]. Działania dotyczące funkcjonowania łańcucha wartości są więc związane z wszystkimi funkcjami zarządzania, obszarami finansowo-rachunkowymi oraz systemami zarządzania jakością.



Przedsiębiorstwo rodzinne można określić jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu (np. zatrudnianie na stanowisku kierowniczym) [Sułkowski, Marjański 2011, s. 16]. Firmy rodzinne winny wykorzystywać swoje specyficzne możliwości i cechy, dzięki którym mogą tworzyć przewagę konkurencyjną poprzez poprawę pozycji w kontekście systemu wartości oraz przez doskonalenie wewnętrznego łańcucha powiązań klientów wewnętrznych.

Wartym zauważenia w firmach rodzinnych jest, mniejszy niż w tradycyjnych formach, stopień formalizacji działań, który ogranicza biurokrację. Wynika to przede wszystkim ze szczególnie wysokiego zaangażowania pracowników oraz zaufania, jakim mogą oni się darzyć. Sprzyja to lepszemu komunikacji i możliwościom działania na zasadach ogólnie znanych, przyjętych, ale niekoniecznie spisanych w formie procedur czy wytycznych. Duże zaangażowanie pracowników ma w obecnych czasach kluczowe znaczenie w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Nie wystarczy bowiem posiadać pracowników, którzy tylko poprawnie pracują, ale potrzeba pracowników zaangażowanych, kreatywnych, dzielących się wiedzą, doświadczeniem, czyli tworzących zespół.

Właśnie praca zespołowa jest łatwiejsza do zorganizowania w firmie rodzinnej. Po pierwsze częste przebywanie ze sobą – także po godzinach pracy, podczas nieformalnych, rodzinnych spotkań – pozwala na łatwiejsze wyrażenie opinii, porozumiewanie się i podejmowanie decyzji. Z drugiej strony, członkowie rodziny często tworzą specyficzny sposób komunikowania – swoisty „slang” czy „kod”, który ułatwia rozwiązywanie problemów. Tym samym praca zespołowa staje się wydajniejsza, często realizowana „bezwiednie” po godzinach pracy.

Firmy rodzinne są często hermetyczne. Zaletą takiego rozwiązania jest lepsza znajomość członków zbiorowości, większa motywacja do dzielenia się wiedzą, umiejętnościami, mniejsze obawy przed zwolnieniem lub odebraniem uprawnień. Z drugiej strony zaś, struktury hermetyczne zamykają się na innowację, porady ekspertów zewnętrznych czy podejmowanie ryzykownych działań rynkowych.

Wśród cech przedsiębiorstw rodzinnych, które pozytywnie wpływają na działanie wewnętrznego łańcucha powiązań klientów wewnętrznych, wyróżnić można m.in. cechy takie, jak [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 113–121]:

- sympatia wśród członków rodziny, a nawet empatia czy wręcz altruizm;
- dobra znajomość problemów innych pracowników;

- duża wrażliwość na problemy innych;
- szacunek dla osób doświadczonych w organizacji;
- większy stopień uzależnienia podwładnych od przełożonych.

Należy także pamiętać o ograniczeniach wynikających z rodzinności, jak m.in. [Sułkowski, Marjański 2011, s. 98]:

- ograniczenie dostępu profesjonalnych menedżerów, w związku z nastawieniem na przekazanie przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu;
- niebezpieczeństwo autorytaryzmu w zarządzaniu przez właściciela, powodujące ograniczenie inicjatywy podwładnych;
- konflikty międzypokoleniowe oraz między grupą rodzinną i pozarodzinną w przedsiębiorstwie;
- błędy strategiczne z powodu braku profesjonalnych kadr menedżerskich;
- brak sprecyzowanego / sformalizowanego podziału kompetencji wśród kadry zarządzającej.

## **2. Możliwości firm rodzinnych w zakresie zarządzania klientem wewnętrznym**

Ciągłe zmiany w otoczeniu organizacji stanowią podłoże zaistnienia marketingu relacji, jako koncepcji odpowiadającej elastyczności działania. Dynamika zmian w otoczeniu oraz konieczność szybkiego reagowania na nie powodują, że bez utrzymywania więzi z klientami trudno sobie dzisiaj wyobrazić normalne funkcjonowanie jakiejkolwiek organizacji. Marketing relacji stanowi w większości przypadków wymóg formalny i jeden z zasadniczych sposobów na przetrwanie firmy w turbulentnym otoczeniu [Goranczewski 2011, s. 225]. Z marketingowego punktu widzenia główną uwagę skupia się na kliencie zewnętrznym i jego potrzebach i wymaganiach. Jak uważa Ph. Kotler: „koncepcja marketingu utrzymuje, że kluczem do osiągnięcia przez firmę celu jest większa skuteczność od konkurencji w kreowaniu, dostarczaniu przekazywaniu nadrzędnych wartości na wybrane rynki docelowe” [Kotler 2005, s. 19]. Nie można jednak zapomnieć o klientach wewnętrznych, relacjach występujących właśnie na wewnętrznym rynku. Zarządzanie kapitałem ludzkim to ważny element działań w łańcuchu wartości Portera. W marketingu wewnętrznym istota klienta wewnętrznego odnosi się do kształtowania relacji pomiędzy [Goranczewski 2011, s. 230]:

- współpracownikami w komórce organizacyjnej,
- działami w strukturze funkcjonalnej,
- podmiotami w strukturze o powiązaniach kapitałowych,
- dostawcami i odbiorcami w organizacji procesowej.

Klientem wewnętrznym jest każdy pracownik firmy, który uczestniczy w procesie dostarczania satysfakcji jej odbiorcom. To właśnie usatysfakcjonowani, zmotywowani pracownicy dobrze obsługują klientów zewnętrznych.

Aby organizacja realizowała swoją misję i wizję, wszyscy pracownicy muszą dążyć do tego samego celu, iść w tym samym kierunku. Każdy pracownik firmy powinien mieć w nawyku sprawdzanie jakości własnej pracy oraz winien traktować innych pracowników nie jako konkurencję, lecz jako własnego klienta. Każdy zdaje sobie sprawę, iż klient jest wyznacznikiem funkcjonowania każdej organizacji, bez względu na to, czy mowa o firmach, organizacjach użytku publicznego, szkołach, uczelniach, kościołach, jednostkach administracji, partiach politycznych itp. O klienta się dba, stawia się go w centrum. Klient to wyznacznik organizacji pracy. Podobnie należy traktować klientów wewnętrznych, tworząc łańcuch wartości i dążąc do maksymalizacji jakości organizacji tegoż łańcucha. Realizacja strategii marketingu wewnętrznego, który „przyciąga”, „przywiązuje” i zatrzymuje pracowników, wymaga zaangażowania i pracy nie tylko ze strony kadry zarządzającej, ale i samych pracowników. Wzajemna współpraca i zrozumienie jest w tym przypadku kluczem do sukcesu.

Wzrost udziału zaangażowania klientów wewnętrznych, uznanie pracowników firmy za klientów tak ważnych i docenianych jak tradycyjny klient zewnętrzny, powoduje, że każdy z nich tworzy wartość dodaną w przedsiębiorstwie. Ph. Kotler stwierdza, że klientom trzeba dostarczyć pożądaną łańcuch wartości (użyteczności), którzy umożliwi uzyskanie większych korzyści niż suma poniesionych nakładów. Klient, w tym także wewnętrzny, ma osiągać przewagę konkurencyjną lub przewagę strategiczną [Kotler 2005, ss. 70–71].

Mimo, iż firmy rodzinne charakteryzują się specyficznymi cechami, tworząc grupę podobnych przedsiębiorstw, to nie można zapomnieć o różnicach, które dotyczą głównie sfery wartości i kultury organizacyjnej, a także hierarchii celów (pozostałe różnice z omawianego punktu widzenia są mniej istotne).

Klient wewnętrzny to jeden z najważniejszych elementów kultury organizacyjnej. Do silnych stron kultury organizacyjnej firm rodzinnych zalicza się między innymi: wysokie zaangażowanie i motywację pracowników wywodzących się z rodziny, wysoki kapitał zaufania w grupie rodzinnej, możliwość rozwoju paternalistycznych wzorców przywództwa, poczucie stabilności pracowników, promowanie przedsiębiorczości, możliwość wykorzystania twórczego potencjału napięć między grupą rodzinną i pozarodzinną w organizacji [Sułkowski, Marjański 2011, s. 122]. Firmy rodzinne to zwykle przedsiębiorstwa o kulturze silnej, często konserwatywnej. Pracownicy, będący klientami wewnętrznymi, stanowią ważny element realizacji strategii firmy, czują się odpowiedzialni za firmę, zaangażowani. Dobry jednostkowy pracownik stanowi o jakości pracy całego zespołu, a co za tym idzie, produktu proponowanego przez przedsiębiorstwo.

O silnej kulturze firm rodzinnych również świadczy duży szacunek dla tradycji, odpowiedzialności oraz to, iż przełożeni są w stanie akceptować wyższy poziom samodzielności w myśleniu i działaniu swoich pracowników.

### **3. Klient wewnętrzny a wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych**

Trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie jakiegokolwiek współczesnego przedsiębiorstwa bez wsparcia technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi (ITC). Rozwój technologii wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem odgrywa szczególną rolę, zwłaszcza w przypadku, gdy występuje [Nowicki A., 2005, s. 45]:

- konieczność stosowania indywidualnego podejścia do potrzeb klientów;
- konieczność pozyskiwania ogromnej ilości informacji z otoczenia przedsiębiorstwa;
- konieczność przetwarzania i analizowania informacji, pochodzących praktycznie ze wszystkich działów przedsiębiorstwa;
- konieczność kształtowania strategii działania przedsiębiorstwa i wpływu na taktykę jego funkcjonowania w środowisku konkurencyjnym;
- mnogość kanałów komunikacji i oddziaływania na klientów i partnerów biznesowych;
- konieczność bezpośredniego odniesienia do procesów obsługi klienta, które powszechnie uznawane są za krytyczne dla przedsiębiorstwa.

Jednocześnie nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne pomocne są w zarządzaniu klientami wewnętrznymi. Zadaniem infrastruktury technologicznej jest przede wszystkim wspomaganie komunikacji międzyludzkiej. Dzięki temu możliwy jest dostęp do zasobów wiedzy organizacyjnej, jak również wymiana najlepszych wzorców. Nowe technologie – odpowiednio dobrane i wykorzystane – wspierają procesy informacyjne w firmie praktycznie we wszystkich zakresach. Każde przedsiębiorstwo posiada bardziej lub mniej rozbudowany system informacyjny. W obecnych warunkach zdecydowana większość procesów, w ramach działania systemu informacyjnego, może być realizowana z wykorzystaniem rozwiązań elektronicznych, telekomunikacyjnych i informatycznych. Wsparcie takie przynosi zarówno podniesienie jakości procesów, zwiększenie szybkości ich realizacji, efektywności, niezawodności działań, jak i obniża koszty [Pyplacz 2013, s. 148], a równocześnie wpływa na wzmocnienie kultury organizacyjnej, wytworzenie specyficznych procedur, sposobów przyspieszających i wzmacniających komunikację międzyludzką.

Najczęściej oraz na największą skalę wykorzystywany jest Internet. Powszechność stosowania go w różnych aspektach działania firmy, to już codzienna praktyka.

W prowadzeniu działalności gospodarczej w obszarze i otoczeniu sieci Internet można wyróżnić [Drab-Kurowska, Sokół 2010, ss. 164–165]:

- podmioty nieaktywne, a wśród nich:
  - podmioty nieobecne, które nie widzą potrzeby ani korzyści, jakie można osiągnąć z prowadzenia działalności na wirtualnym rynku;
  - podmioty bierne, które wykorzystują sieć Internet w minimalnym zakresie. Używają głównie poczty elektronicznej, przeglądają strony WWW, natomiast nie wiążą swojej strategii działania z aktywnością w Internecie;
- podmioty aktywne – wykorzystujące w swojej działalności szerokie spektrum technologii i usług internetowych, przy czym rozwiązania takie mogą dotyczyć całości lub części działalności przedsiębiorstwa. Wśród nich wyróżnić można:
  - przedsiębiorstwa pochodzące z tradycyjnych obszarów działalności – które są użytkownikami sieci, a nie jej podmiotami. Nie posiadają „fizycznego” miejsca w sieci. Wykorzystują one Internet jako kanał reklamowo-informacyjny lub dodatkowy kanał komunikacyjny, stawiając go na równi z tradycyjnymi kanałami;
  - przedsiębiorstwa o mieszanych obszarach działalności (tradycyjno-internetowych), które tworzą „priorytetowe” formy organizacyjne jak: filie, oddziały, spółki – córki, które czasami funkcjonują tylko jako biznesy elektroniczne;
  - przedsiębiorstwa o wyłącznie internetowych formach aktywności, które całość działalności prowadzą przy wykorzystaniu nowych technologii – głównie Internetu. Często nie mają fizycznej siedziby i dążą do miana przedsiębiorstw wirtualnych.

Jak wspomniano, Internet prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej we wszystkich obszarach działalności. Posługując się przytoczonym łańcuchem wartości Portera, można wyróżnić obszary szczególnego oraz pomocniczego zaangażowania Internetu, takie jak [Drab-Kurowska, Sokół 2010, ss. 157–161]:

- logistyka wejścia i wyjścia;
- proces produkcji;
- marketing i sprzedaż;
- serwis;

- infrastruktura przedsiębiorstwa;
- zarządzanie kapitałem ludzkim;
- badania i rozwój;
- zaopatrzenie.

Rozwiązania takie jak: poczta elektroniczna, przeglądarki WWW, portale firmowe, blogi firmowe zapewniają efektywną i odpowiednio intensywną komunikację. Łatwiej zakorzenić w pracownikach standardy, symbole, sposoby komunikowania.

Sieć Internet, a także Intranet, zapewniają lepszy dostęp pracowników do wiedzy. Konkurencyjność każdego przedsiębiorstwa na rynku jest wynikiem współdziałania wielu mechanizmów oraz czynników, znajdujących się zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa. Dzięki wykorzystaniu wiedzy możliwe staje się skuteczne konkurowanie z tymi przedsiębiorstwami, które nie angażują w działania wiedzy i całego potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa. Pełne zaangażowanie oznacza w tym przypadku możliwość wykorzystania w działaniu w dowolnym czasie zgromadzonej i zaktualizowanej wiedzy, zarówno pracowników, jak i tej zgromadzonej w bazach danych [Kulej-Dudek 2013, s. 310]. Dzielenie się wiedzą jest zadaniem ważnym, ale równocześnie trudnym do wprowadzenia i wyegzekwowania. Niewątpliwie działania dotyczące zarządzania wiedzą przyczyniają się do zwiększenia zasobów wiedzy organizacyjnej, wprowadzania innowacji, a także przyczyniają się do zwiększenia zaangażowania pracowników. W firmach rodzinnych, z psychologicznego punktu widzenia, problem dzielenia się wiedzą czy przekazywania jej jest częściowo rozwiązany. Znika m.in. bariera obawy przed nagłym zwolnieniem czy niedocenieniem. Wykorzystanie więc rozwiązań z zakresu ITC przyczynia się do wzmocnienia działań w zakresie efektywnego zarządzania wiedzą.

Elementem łańcucha wartości są również kwestie związane z tożsamością organizacji. Także w tym aspekcie przedsiębiorstwa rodzinne znajdują się w lepszej pozycji, gdyż pracownicy z założenia czują się związani z firmą. Wykorzystanie Internetu może przyczyniać się do większej integracji wokół celów i misji przedsiębiorstwa. Stwarza możliwość taniego i szybkiego komunikowania się na szeroką skalę z pracownikami, bez względu na odległość geograficzną, co daje podstawy do jeszcze szybszego zarządzania.

Wewnętrzne portale, stworzenie systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie czy sieci intranetowej to duże ułatwienia dla nowych pracowników, czy pracowników w aspekcie działów w strukturze funkcjonalnej. Dzięki bezpośredniemu dostępowi do centralnych i odległych baz danych, mają oni możliwość szybkiego dokonywania analiz, raportów, zapoznania się z typowymi problemami, profilami produktów, klientów, strukturą firmy.

Posiadanie sieci intranetowej przyczynia się do wewnętrznego doskonalenia przedsiębiorstwa i tym samym lepszego zarządzania klientami wewnętrznymi. Budowanie relacji między klientami wewnętrznymi to zadanie, dzięki któremu rośnie motywacja do lepszej pracy, wzrasta zaangażowanie i przywiązanie do firmy. W dobie nowych technologii stworzenie blogów firmowych czy mikroblogów pozwala na dwustronną komunikację, dialog (także z klientami wewnętrznymi) oraz realizację funkcji informacyjno-promocyjnych.

Rozwiązaniem, które jest poza jurysdykcją firmy, a niewątpliwie przyczynia się do budowania trwałych relacji, to wszelkiego rodzaju media społecznościowe. Wykorzystanie ich powinno być nastawione przede wszystkim na budowanie trwałych powiązań. Dopiero stworzenie relacji na różnych poziomach: pomiędzy klientami, pracownikami firmy i samą firmą pozwala realizować konkretne cele, związane pośrednio lub bezpośrednio ze sprzedażą czy wynikami ekonomicznymi firmy [Stopczyński 2012, s. 108].

### **Zakończenie**

Pozytywne relacje, występujące zazwyczaj między klientami wewnętrznymi w firmach rodzinnych, niewątpliwie mają wpływ na wzmocnienie kultury organizacyjnej. Jednak nie można zapominać o wielu sytuacjach, w których pracownicy, właśnie ze względu na powiązania rodzinne, przyczyniają się do tego, że ciężko wypracować i utrzymać dobry „klimat” w firmie. Rola zarządcy jest więc kluczowa i decydująca. Warto zdawać sobie sprawę z rodzinności – wykorzystać ją i przekształcić w zaletę oraz wyróżnik. Należy jednak zwracać uwagę na konflikty i pojawiające się problemy oraz rozbieżności wśród załogi. W firmach rodzinnych bowiem drobne konflikty szybko mogą przeobrazić się w całościowy problem nie tylko firmy, ale i rodziny. Powiązania rodzinne nie pomagają wtedy w rozwiązaniu konfliktu, przyjęciu racji którejś ze stron czy podjęciu decyzji o zwolnieniu. Stąd też dbałość o klientów wewnętrznych, traktowanie ich sprawiedliwie, przydzielanie odpowiednich ról jest zadaniem trudnym, wymagającym perspektywicznego myślenia. Ważne, by zatrudniając osobę z kręgu rodziny, powierzyć jej odpowiedni zakres obowiązków i odpowiedzialności, by uniknąć frustracji innych pracowników.

Podobna kwestia dotyczy wykorzystania rozwiązań oferowanych w zakresie szeroko pojętych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Ważne, by nie doprowadzić do sytuacji, gdzie „życie” firmy będzie toczyło się w świecie wirtualnym, nie będzie monitorowane i nadzorowane. Tym samym zbyt późno zareagujemy i nie będzie możliwości wpłynięcia na działania osób pracujących w firmie.

Bez względu na to, czy firma należy do aktywnych czy nieaktywnych z punktu widzenia wykorzystywanych ITC, to kwestie zarządzania klienta-



mi wewnętrznymi są niewątpliwie zależne od wykorzystania sieci Internet, Intranet oraz innych narzędzi informacyjno-komunikacyjnych. Ważne jakie i w jakim zakresie przedsiębiorstwo będzie stosowało rozwiązania z obszaru nowych technologii.

### **Bibliografia**

- Drab-Kurowska A., Sokół A. (2010), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Goranczewski B. (2011), *Klient wewnętrzny w zarządzaniu administracją publiczną*, [w:] B. Goranczewski, K. Łobos (red) (2011), *Wyzwania w zarządzaniu współczesną administracją*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 26.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Kulej Dudek E. (2013), *Procedura oceny i poprawy stanu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach* [w:] L. Kiełtyka (red.), *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimedialnych*, wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Nowicki A. (red.) (2005), *System informacyjny marketingu przedsiębiorstw. Modelowanie*, wyd. PWE, Warszawa.
- Porter M.E. (1985), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Pyplacz P. (2013), *Rola technologii informacyjno-komunikacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym* [w:] L. Kiełtyka (red.), *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimedialnych*, wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Stopczyński B. (2012), *Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych* [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, wyd. SAN, Łódź.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, wyd. Poltext, Warszawa.



Izabela Niziałek  
SGGW w Warszawie

Nicoletta Baskiewicz  
Politechnika Częstochowska

## Znaczenie public relations w firmach rodzinnych

### The importance of public relations in the family business

**Abstract:** The article brought closer to the concept of public relations as a function of business management. Drew attention to the aspect of the public relations strategy planning, which allows you to improve the competitive position and creates a better planning of activities in the company especially micro and small enterprises. Article is an analysis of the study of micro and small enterprises conducted by PARP and implementation of public relations strategies.

**Key-words:** family business, public relations, management.

### Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem na przestrzeni ostatnich dwóch dekad zostało wzbogacone o nowy aspekt, dotyczący przepływu informacji, zarówno do otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego, tym samym nastąpił wzrost znaczenia public relations (PR)<sup>7</sup> jako efektywnego narzędzia służącego do komunikowania.

---

<sup>7</sup> Public relations – PR – termin ten został zdefiniowany szeroko w literaturze zarówno polskiej, jak i obcej. Opisuje on relacje, jakie zachodzą w procesie komunikowania się podmiotów gospodarczych z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym oraz form stosownych do prawidłowej komunikacji. Działania *public relations* służą również komunikacji życia społecznego w szerokich jego aspektach, na przykład przekazywania informacji dotyczących kampanii społecznych.

Istotnym czynnikiem, mającym wpływ na rozwój public relations w przedsiębiorstwach, okazało się założenie ruchu konsumenckiego, który zyskał poparcie społeczne.

Public relations definiowane jest przez autorów jako termin oznaczający nie tylko komunikowanie się i przekazywanie do wiadomości społecznej informacji o działalności przedsiębiorstwa, ale i procesy zarządzania przedsiębiorstwem.

Artykuł jest próbą wskazania działań public relations, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa rodzinne w celu poprawy pozycji konkurencyjnej.

### 1. Public relations w przedsiębiorstwie

P.J. Kitchen definiuje public relations jako „sztukę i naukę społeczną, analizującą trendy, przepowiadającą ich konsekwencje, doradzającą kierownictwu przedsiębiorstwa oraz wdrażającą zaplanowane programy działania zmierzające do potrzeb (interesów) zarówno organizacji, jak i społeczności publicznej” [Kitchen 1997]. Również R. Harlow definiuje public relations jako funkcję zarządzania, która wspomaga podtrzymywanie kanałów komunikacji, prowadzi do zrozumienia i kooperacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami otoczenia [Andrzejewski 2006].

Public relations to ułożenie wzajemnych relacji pomiędzy firmą, partią, politykiem czy bankiem, a tymi podmiotami w otoczeniu, które są ważne dla ich działalności oraz dla których działalność danej organizacji też jest istotna [Adamus-Matuszyńska 2003].

F. Krawiec określa public relations jako działanie dwukierunkowe, w którym obie zainteresowane strony powinny słuchać się nawzajem i generować oraz przekazywać dalej informacje. Public relations będzie efektywny tylko wtedy, kiedy cel strategiczny organizacji jest zgodny z oczekiwaniami otoczenia [Krawiec 2009].

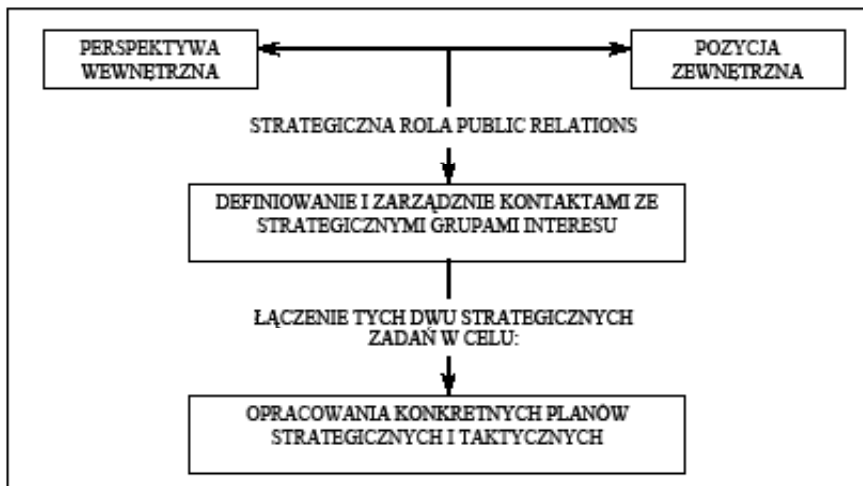
The British Institute of Public Relations podaje następującą definicję: “działanie w dziedzinie public relations polega na przemyślanym, planowanym i systematycznym wysiłkach w kierunku wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizacją a jej otoczeniem” [Crisford 1974]. M. Skała w swojej publikacji przypomina, iż skuteczne public relations to tworzone przez każdego pracownika niezależnie od funkcji [Skała 2002]. E. Wasilewska określa PR jako funkcję zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między organizacją a grupami, od których zależy jej sukces lub klęska. Public relations może mieć wymiar makro – kiedy dotyczy firmy oraz mikro – kiedy dotyczy osoby [Wasilewska 2002]. Na ważną kwestię, dotyczącą public relations, zwraca uwagę Z. Knecht. Wskazuje on na trzy cechy, które powinny charakteryzować PR [Knecht 2005]:

- celowość działania – polega na wyraźnym określeniu celu głównego organizacji;
- planowość oddziaływania – polegająca na synchronizacji różnych elementów aktywności w sferze public relations;
- perswazyjność – polega na cierpliwym i atrakcyjnym docieraniu do zainteresowanych, zgodnym ze sztuką przekonywania oraz konsekwentnym przekazywaniu informacji.

Można zatem wyodrębnić cele, jakie chce osiągać dobrze zaplanowana strategia public relations. Oznacza to, że organizacja, która myśli o swojej przyszłości, powinna stawiać sobie nowe cele do realizacji, czyli prowadzić tak zwane zarządzanie poprzez cele (*management by objectives*). Strategia ta polega na reagowaniu na zmiany rynkowe, nowe tendencje i oczekiwania ze strony kontrahentów, tym samym organizacja może cały czas aktualizować swoją ogólną strategię w oparciu o analizę wewnętrzną i zewnętrzną.

S. Black [Black 2001] (rys. 4.) przyrównuje cele public relations do strategicznego zarządzania, które wiąże się z ustaleniem dominacji wpływów zewnętrznych i wewnętrznych, które jego zdaniem często prowadzą do konfliktów. Ich łagodzenie i mądre nimi zarządzanie poprzez zbieranie informacji od różnych grup nacisku, często doprowadza do pozytywnych rozwiązań i ustalenia najbardziej korzystnej strategii public relations. Powyższa teoria pozwala stwierdzić, że jest to pomost łączący wewnętrzną i zewnętrzną perspektywę organizacji.

**Rysunek 1. Strategiczna rola public relations**



Źródło: S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 20.

Pierwszą kategorię stanowią cele ogólne, zwane inaczej strategicznymi, które skupiają się głównie na umacnianiu pozycji zewnętrznej. Cele te można osiągnąć poprzez tworzenie pozytywnego wizerunku i reputacji w otoczeniu zewnętrznym, zdobywanie akceptacji u swoich klientów poprzez ujednolicenie działań public relations (zewnętrznego i wewnętrznego). Elementem, o którym należy pamiętać, rozpatrując strategiczny charakter public relations, jest pozyskiwanie akceptacji i zaufania szeregowych pracowników. To możliwe dzięki odpowiedniemu motywowaniu ich do pracy i przekazywaniu szczerych informacji o działalności organizacji.

Kolejną grupę celów stanowią cele operacyjne, które poprzez swoje działanie wpływają na trzy podstawowe sfery: poznawczą, uczuciową i behawioralną. Jest bardzo istotne, aby dotrzeć do każdej z wymienionych sfer, tworząc strategię public relations, ponieważ wtedy organizacja ma szansę uzyskać założony efekt. Zgodnie z powyższym podziałem, cele operacyjne można sklasyfikować w następujący sposób:

- przekaz informacji o organizacji do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego (komunikowanie celów organizacji do pracowników),
- poprawne komunikowanie się z grupami mającymi wpływ na organizację (władze lokalne i centralne, instytucje finansowe, media),
- przekazywanie informacji o nowych produktach do otoczenia,
- pozyskiwanie poparcia dla idei organizacji u otoczenia.

Najszerszą grupę stanowią cele, a właściwie zadania szczegółowe, podporządkowane konkretnej sytuacji bądź grupie, do której są one skierowane. Dlatego właściwe wydaje się wprowadzenie kolejnego podziału celów dotyczącego internal public relations i external public relations.

Pierwsza z wymienionych kategorii nastawiona jest na uzyskiwanie celów public relations za pomocą pracowników, którzy stanowią ważny kanał w kontaktach komunikacyjnych ze światem zewnętrznym. Od nich zależy w dużym stopniu polityka public relations i jej celowość, dlatego wiele organizacji stara się stworzyć odpowiednie warunki rozwoju i motywowania pracowników, prowadzące do wzrostu ich zadowolenia.

Istnieje kilka sposobów motywujących pracowników do działań na rzecz firmy. Najbardziej znaną metodą jest motywowanie materialne, zarówno w formie korzystnej comiesięcznej pensji, jak i premii przyznawanych poza nią. Jednak nie tylko aspekt finansowy może być argumentem przekonującym o wartości przedsiębiorstwa. Coraz większe grono osób poszukujących bądź zmieniających pracę stawia na podnoszenie kwalifikacji zawodowych poprzez kursy, szkolenia, stypendia zobowiązań, ale i przedstawienie wyników swoich działań w sposób fachowy i analityczny.

Poza motywowaniem pracowników istotne staje się także informowanie ich na bieżąco o działalności organizacji za pomocą gazetki firmowej, telewizji, regularnych spotkań kadry kierowniczej z personelem niższego rzędu.

Drugą z form jest external public relations, którego działania nakierowane są na zewnątrz organizacji, a co wiąże się między innymi z informacjami przekazywanymi do akcjonariuszy i inwestorów, mediów, dostawców, klientów, władz lokalnych i centralnych oraz wszelkich instytucji związanych w sposób bezpośredni z organizacją.

Do każdej z tych grup przygotowany jest osobny pakiet działań public relations, uwzględniający jej potrzeby i wymagania, dotyczące informacji o działalności przedsiębiorstwa.

Bardziej urozmaiconą formą wyróżniają się te kontakty z klientami, w których poza utrzymaniem zaufania, organizacja stara się wyróżnić nowatorskimi formami współpracy. Specyfika tych stosunków zaczyna się od nawiązywania bezpośrednich kontaktów z klientami za pomocą spotkań, telefonów oraz korespondencji. Istotnym elementem w budowaniu pozytywnych więzi staje się wysoka kultura organizacji, która zaczyna się na szczeblu niższego personelu, a kończy się na kierownictwie wyższego szczebla. Jednak polityka nastawionego na klienta public relations nie zaczyna się i nie kończy tylko na kontrahentach już obecnych bądź potencjalnych. Zdarzają się sytuacje, kiedy należy dotrzeć do klientów, którzy kiedyś korzystali z usług, ale nagle z nich zrezygnowali. W takim przypadku należy zapoznać się z motywami takiej decyzji, przeanalizować, jakie błędy zostały popełnione ze strony organizacji bądź czy klienci nie przeszli oni do konkurencji. Warto czasami renegotjować warunki, dopasowując je do konkretnego klienta, dzięki czemu organizacja staje się bardziej elastyczna i przyjazna dla kontrahentów. Dobrym sposobem nawiązywania kontaktów stają się też dni otwarte, na których potencjalni klienci mogą zapoznać się ze specyfiką organizacji, jej działaniem, poznać osoby odpowiedzialne za obsługę realizowanych zamówień. Przedsiębiorstwa decydują się też na proste badania ankietowe w celu zbadania opinii i poglądów na temat organizacji, tym samym dając do zrozumienia klientom, iż ich zadanie będzie miało wpływ na dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Równie ważną formą korespondencji z klientem staje się wysyłanie broszur i biuletynów, mających na celu przekazanie najnowszych informacji, dotyczących produktów, cen, sposobu realizacji zamówień czy życia firmowego (głównie sukcesów, jakie odniosła firma w ostatnim czasie).

Odrębną grupę klientów stanowią kontrahenci priorytetowi, czyli osoby przedstawiające dużą wartość dla organizacji ze względu na wartość, częstotliwość realizacji, terminowość w regulowaniu należności. Wobec nich przedsiębiorstwo realizuje osobną politykę public relations, polegającą na zapraszaniu

przedstawicieli na firmowe spotkania, uroczystości, na których podkreśla się znaczenie takiego klienta dla organizacji.

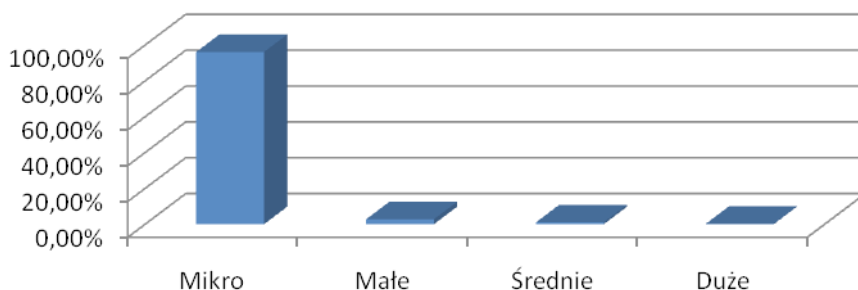
Ostatnią grupą otoczenia zewnętrznego, na którą nakierowane są działania public relations, stanowią instytucje finansowe i agendy rządowe. W tych dwóch przypadkach specyfika działań nakierowana jest na konkretne zagadnienia dotyczące otrzymania pozwoleń, podatków, współpracy z rządem i tym podobne. Dlatego narzędzia public relations są tu bardziej wysublimowane i zrównoważone. Celem samym w sobie staje się rzetelne informowanie wymienionych instytucji o przedsiębiorstwie, sposobach jego funkcjonowania. Jest to szczególnie istotne w sytuacji przedsiębiorstw międzynarodowych działających na terenach obcych państw, a więc tym samym nieznanymi regulacjami prawnymi, bo zapobiega niepotrzebnym konfliktom.

Wszystkie przedstawione cele public relations, niezależnie do jakiej grupy są skierowane, mają na celu wzbudzanie zaufania do organizacji, przekazanie informacji w taki sposób, aby osoby zainteresowane miały poczucie wiarygodności, stabilności i rzetelności organizacji, z jaką współpracują.

## 2. Public relations w firmach rodzinnych

Działalność przedsiębiorstwa osadzona jest w określonej rzeczywistości zarówno gospodarczej, demograficznej, jak relacjach społecznych warunkujących jego rozwój. Wymienione aspekty funkcjonowania organizacji są ściśle związane z grupami społecznymi, zainteresowanymi aktywnością gospodarczą jednostki. W Polsce od kilku lat można zaobserwować zdecydowaną przewagę przedsiębiorstw mikro oraz małych i średnich, co zostało przedstawione na rys. 2.

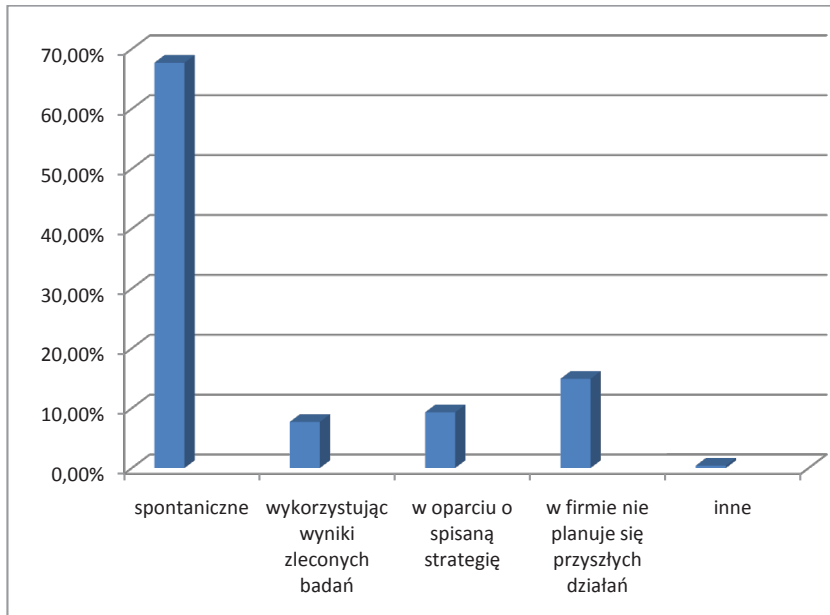
**Rys. 2. Struktura przedsiębiorstw MSP w Polsce w latach 2010–2011**



Źródło: *Wspieramy dobre zarządzanie* – raport PARP 2012 r.

W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw, ich właściciele nie zastanawiają się nad wprowadzeniem dokumentu strategicznego działania firmy, które obejmowało by również działania z zakresu public relations. Pytani o sposób planowania, właściciele mikro przedsiębiorstw odpowiadają, że w większości są to działania spontaniczne (rys. 3).

**Rys. 3. Planowanie działań strategicznych w mikro przedsiębiorstwach (n = 1245)**



Źródło: P. Raźniewski, *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw*, Raport z badań, PARP 2010.

Jak widać na rysunku, zdecydowana większość przedsiębiorców planuje wszelkie działania strategiczne spontanicznie, bez ustalonego planu i powtarzalności. Taka polityka firmy powoduje brak możliwości monitorowania, które działania przynoszą najbardziej pożądany i wymierny efekt dla organizacji. Strategie w tych firmach są najczęściej narzucone przez okoliczności oraz sytuację rynkową. Dodatkową barierą wdrażania usystematyzowanej koncepcji – public relations jest niewątpliwie osoba właściciela, który jednoosobowo podejmuje decyzje w przedsiębiorstwie lub zdaje się na swoją intuicję.

Realizacja strategii public relations w przypadku małych przedsiębiorstw w sposób istotny wpływa na poprawienie relacji firmy z otoczeniem zewnętrznym, a zwłaszcza na:

- reputację,
- odzew społeczny,
- wiarygodność,
- zaufanie,
- harmonię,
- poszukiwanie wzajemnego zrozumienia.

W praktyce public relations w przedsiębiorstwach zawężone jest do działań podejmujących m.in. [Biernat 2000]:

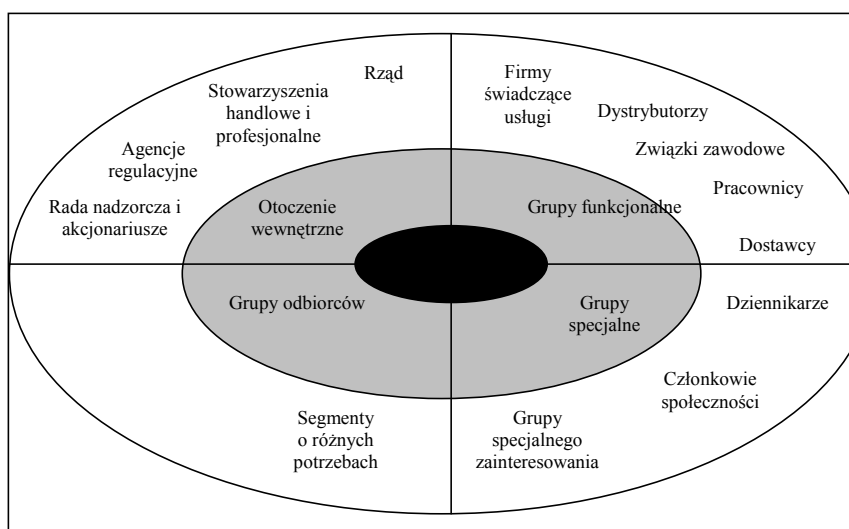
- rozpowszechnianie informacji w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym organizacji,
- organizowanie kontaktów i utrzymywanie więzi z uczestnikami środowiska organizacji,
- kształtowanie i upowszechnianie obrazu (*image*) organizacji oraz informacji charakteryzujących działalność firmy i umacniających jej wizerunek,
- harmonizowanie działalności gospodarczej ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa,
- wspomaganie sprzedaży wytwarzanych i sprzedawanych produktów (usług) przez pozytywne oddziaływanie wizerunku przedsiębiorstwa,
- umacnianie i stabilizowanie pozycji organizacji i chronienie przed możliwymi zagrożeniami,
- podtrzymywanie celów i stylu działania organizacji oraz jej roli na rynku i w środowisku.

Większość przedsiębiorstw wykorzystuje tylko niewielką część narzędzi oferowanych przez public relations. Można spotkać się z zadaniami poprawiającymi wizerunek, takimi jak: wspieranie akcji charytatywnych, nawiązywanie współpracy z instytucjami zaufania publicznego czy poprawę wizerunku wewnętrznego organizacji. Można również odnotować próby wychodzenia do otoczenia poprzez eventy czy uczestnictwo w spotkaniach branżowych.

Przedsiębiorstwa, które realizują strategię public relations wiedzą, jak ważne jest zdefiniowanie otoczenia, do którego będzie ona skierowana.

K. Wojcik definiuje „otoczenie organizacji jako tą część publiczności (społeczeństwa), która ma z organizacją jeden wspólny z nazwy i istotny interes, choć niekoniecznie zgodny; przy czym w pojęciu interesu mieszczą się zarówno interesy natury materialnej, jak – w równym stopniu – fundamentalne wartości, wymagane i oczekiwania grup, zbiorowości i składających się na nie jednostek [Wojcik 2011].



**Rysunek 4. Podstawowe grupy stron zainteresowanych**

Źródło: F. Krawiec, *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Difin, Warszawa 2009, s. 25.

F. Krawiec [2009] podzielił otoczenie przedsiębiorstwa na cztery podstawowe grupy, zainteresowane jego działalnością. Grupy normatywne ustalają ogólne zasady i regulacje funkcjonowania organizacji. Grupy funkcjonalne mają bezpośredni wpływ na codzienne działania przedsiębiorstwa, do tej grupy zaliczyć można pracowników, dostawców, dystrybutorów, detalistów oraz dostawców usług pocztowych i telekomunikacyjnych. Trzecią grupą wymienianą przez autora jest grupa specjalna, do której zalicza się dziennikarzy, zainteresowanych zarówno polityką wewnętrzną przedsiębiorstwa, jak i jego komunikowaniem się na zewnątrz. Ostatnią grupę stanowią odbiorcy, oczekujący dostosowania pakietu wartości i rozwiązań swoich problemów przez organizację.

Koncepcja public relations opartej na działalności na rzecz lokalnych społeczności realizowana jest najczęściej poprzez *Corporate Social Responsibility* (CSR). Niektórzy badacze traktują odpowiedzialność społeczną jako zmienną zależną, która zmienia się w zależności od oddziałujących na nią czynników kulturowych, instytucjonalnych i społecznych [Pańków, Rok, Strumińska-Kutra, Woźniczko 2010].

Spółeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność za, wobec i przed społeczeństwem jako całością i jego podsystemami, każdego podmiotu – tak osobowego, jak i instytucjonalnego.

CSR najczęściej realizowane jest przez duże przedsiębiorstwa, które chętnie ponoszą nakłady na kampanie społeczne, tworzą fundacje wspierające lokalne

społeczności czy angażują się w różnego rodzaju społeczne (np. ekologiczne). W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw, polityka społecznej odpowiedzialności realizowana jest najczęściej we współpracy z już istniejącymi instytucjami i na mniejszą skalę. Nie znaczy to jednak, że działania te mają mniejszą wartość i nie są zauważalne. Często jest to sposób na wyróżnienie się na tle lokalnej konkurencji i zachęcenie szerszego otoczenia do współpracy.

### Wnioski

Znaczenie mikro i małych przedsiębiorstw, które głównie są przedsiębiorstwami rodzinnymi, dla polskiej gospodarki jest znaczące chociażby ze względu na zapewnianie miejsc pracy w lokalnych środowiskach, wykorzystywanie niszy rynkowych czy aspekt psychologiczny (praca dla siebie). Rośnie również przeżywalność tych firm, która w 2010 roku wyniosła 77%. Niestety zdecydowana większość przedsiębiorstw wykazuje pasywne podejście do idei opracowania strategii długookresowego działania z zakresu zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem celów public relations. Takie postępowanie skutkuje niesystematycznymi działaniami, których nie można zmierzyć i ocenić ich efektów, co w perspektywie może doprowadzić do zmiany pozycji rynkowej przedsiębiorstw i zastopowania jego rozwoju.

### Bibliografia

- Adamus-Matuszyńska A. (2003), *PR otwarte na otoczenie*, „Marketing w praktyce”, lipiec.
- Andrzejewski P., Kot W. (2006), *Medialne public relations*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań, za: Harlow, *Building a Public Relations Definition*, “Public Relation Review”, 2/1976.
- Biernat J. (2000), *Metody zarządzania przestrzenią zewnętrzną organizacji* [w:] K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa.
- Black S. (2001), *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Crisford J. (1974), *Public Relations Advances*, London.
- Kitchen P.J. (1997), *Public relations principles and practice*, Internationale Thomson Business Press.
- Knecht Z. (2005), *Racjonalne public relations*, C.H. Beck, Warszawa.
- Krawiec F. (2009), *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Difin, Warszawa.
- Pańków W., Rok B., Strumińska-Kutra M., Woźniczko J. (2010), *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

---

Raport o stanie sektora MSP, PARP 2011 oraz *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2006–2010*, GUS 2011.

Skała S. (2002), *PR między Kotlerem a rzeczywistością*, „Marketing w praktyce”, styczeń.

Wasilewska E. (2002), *Public relation – istota i miejsce w zarządzaniu*, „Doradca Hotelarza”, maj.



Marek Andrzejewski  
Uniwersytet Łódzki

## Firma rodzinna jako uczestnik organizacji wirtualnej

### Family business as a part of virtual organization

**Abstract:** Virtualization today's business reality is the next stage in the development of post-industrial societies. Studies show that over the next few years – three quarters of SMEs planning to embrace virtualization key areas of its activities. Widely recognized that the virtual organization would become the future. Adopt a strategy for the development of family businesses by participating in a virtual organization seems to be, in these circumstances, reasonable and necessary.

**Key-words:** virtualization, family business, strategy.

### Wprowadzenie

Firmy rodzinne bywają niekiedy postrzegane jako margines gospodarki. Tymczasem prawda jest całkiem inna. Wszędzie na świecie stanowią one większość, a nie mniejszość. W Unii Europejskiej jest to 60% firm, a w Polsce 78%. Polskie firmy rodzinne tworzą blisko połowę PKB i ponad 50% wszystkich miejsc pracy. Firmy rodzinne są więc nie tylko liczne, ale też bardzo ważne dla gospodarki kraju i dla społeczeństwa. Jest ich ponad 1,5 miliona, a więc mogą stworzyć brakujące dziś w Polsce 2 miliony miejsc pracy, ale muszą mieć warunki do rozwoju. Firmy rodzinne mają większą od innych firm zdolność do przeżywania czasu kryzysu. Wynika to z ogromnego zaangażowania w pracę firmy i wielkiej determinacji przetrwania. Firmy rodzinnej nie zamyka się jedynie dlatego, że jest ciężko – bo to nasza ojcowizna, bo to praca poprzednich pokoleń, przyszłe miejsce pracy dla naszych dzieci i emerytura dla nas samych. Przed tymi firmami stoją specyficzne wyzwania. Jednym z najważniejszych jest sprawa sukcesji. Jak wynika z niemieckich badań, w UE jedynie 30% firm

rodzinnych ma plan sukcesji. A brak takiego planu to nierzadko odejście firmy z rynku. W Polsce ogromna większość firm rodzinnych (powstałych na początku dekady 1990) osiąga dziś wiek sukcesyjny. Zróbmy wszystko, co można, aby przetrwały [Blikle 2012].

Zmiany struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach były na przestrzeni historii odzwierciedleniem możliwości technologicznych oraz chłonności rynku. W ciągu ostatniego stulecia zmiany zaczęły następować stosunkowo szybko, w odpowiedzi na pojawienie się nowego sektora przemysłu związanego z informacją. Bardzo ważne stało się więc opracowanie technologii umożliwiających dematerializację wielu dóbr oraz ekonomiczne przekazywanie ich na odległość. Dzięki temu w wyniku naturalnej ewolucji powstały organizacje wirtualne, odwzorowujące potrzebę coraz większej globalizacji działalności ekonomicznej, oferując jednocześnie wiele przewag konkurencyjnych w stosunku do klasycznych form organizacyjnych. Należy oczekiwać, że – w nabierającym coraz większego znaczenia sektorze informacji – staną się one wyznacznikiem nowoczesności i już niedługo ich istnienie będzie naturalnym elementem rynku [Wachowicz, [www.emarketing.pl/artyk/artyk33.php](http://www.emarketing.pl/artyk/artyk33.php)].

W sektorze MSP występuje ogromny głód wiedzy. Do powszechnej świadomości przebił się już fakt, że na wirtualizacji można skorzystać. Przedsiębiorcy chcą się dowiedzieć, w jaki sposób.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na to pytanie poprzez wskazanie priorytetowej strategii firm rodzinnych, polegającej na uczestnictwie w organizacjach wirtualnych.

Tymczasowość struktury organizacji wirtualnej powiązana jest również z możliwościami udziału danego przedsiębiorstwa w wielu organizacjach wirtualnych jednocześnie. Stwarza to szanse małym i średnim przedsiębiorstwom rodzinnym, które mogą się stać dostawcami produktów lub usług dla wielu przedsięwzięć równocześnie. Choć z drugiej strony, tymczasowość organizacji wirtualnych, umożliwiającą elastyczną, najlepszą w danym okresie konfigurację partnerów, będąc ich zaletą, wydaje się równocześnie ich poważnym zagrożeniem. Możliwość łatwego włączania i wyłączania z organizacji poszczególnych jednostek będzie potęgować abstrakcyjność takich bytów, co może zostać wykorzystane przez nieuczciwych partnerów gospodarczych [Olszewska 2004 s. 59].

## **1. Rozwój wirtualizacji przedsiębiorstw**

Teza, że wirtualizacja rzeczywistości stanowi kolejny etap rozwoju społeczeństwa postindustrialnego, współcześnie wydaje się oczywista. Dostosowanie się do wymogów stawianych przez wirtualną rzeczywistość jest nieuniknionym elementem rozwoju przedsiębiorstwa, będącego częścią społeczeństwa. Liczne zalety wirtualnej społeczności korporacyjnej i szerokie możliwości jej

aplikacji przekonują do jej wdrożenia. Utworzenie społeczności wirtualnej jest wieloetapowym procesem. Może przebiegać wertykalnie lub horyzontalnie. Społeczność może być otwarta i umożliwiać rejestrację osobom niezatrudnionym lub być grupą ekskluzywną. W zależności od zastosowanego modelu, konsekwencje wdrożenia społeczności mogą być inne. Jednak w dobie informatyzacji i transnacionalizacji, nie można ograniczać społeczności korporacyjnej do ram regionalnych.

Trzy największe korzyści, które napędzają rozwój wirtualizacji, to przede wszystkim:

- redukcja kosztów działania,
- potrzeba zapewnienia odpowiedniego środowiska do dalszego rozwoju biznesu
- poprawa użyteczności infrastruktury IT.

Z kolei za największe ograniczenie szefowie małych i średnich firm uważają koszty, jakie trzeba ponieść w związku z zakupem sprzętu i oprogramowania do wirtualizacji. Kolejną barierę stanowi fakt, że wirtualizacja jest postrzegana jako długoterminowy cel biznesowy. Tymczasem zarządy wielu przedsiębiorstw koncentrują się głównie na celach krótkoterminowych. Ważnym ograniczeniem staje się także brak wiedzy użytkowników o korzyściach wynikających z zastosowania systemów do wirtualizacji. Już niemal połowa małych i średnich przedsiębiorstw korzysta z dobrodziejstw wirtualizacji – wynika z badań przeprowadzonych przez Canalys na potrzeby VMware w marcu 2012 r. Aż trzy czwarte małych i średnich firm w ciągu dwóch najbliższych lat zamierza objąć nią kluczowe systemy IT. W tym czasie dwa razy więcej firm niż obecnie będzie się cieszyło wirtualizacją ponad 80 proc. swojego środowiska IT. To dobra wiadomość dla integratorów, dla których już teraz przychody z tego źródła stanowią istotną część sprzedaży [[www.crn.pl/artykuly/vmware/2012/05/wirtualizacja-malych-i-srednich-firm#ixzz24MARZSsw](http://www.crn.pl/artykuly/vmware/2012/05/wirtualizacja-malych-i-srednich-firm#ixzz24MARZSsw)].

Wirtualność, jako paradygmat nauk o zarządzaniu, jest odpowiedzią na następujące trendy [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, ss. 157–158]:

- Produkty i usługi coraz częściej bazują na informacji i procesach zarządzania wiedzą, dzięki czemu mogą być tworzone, rozpowszechniane oraz sprzedawane w formie cyfrowej (produkt wirtualny).
- Era Internetu zrewolucjonizowała sposób prowadzenia biznesu umożliwiając pracę na odległość przy relatywnie niskich kosztach.
- Sieci i wzajemna zależność stały się powszechnymi sposobami organizacji współpracy, zapewniającymi efektywne wykorzystanie zasobów oraz dużą elastyczność i szybkość reakcji na zmiany rynku.

- Globalizacja rynków i zasobów umożliwia firmom wchodzenie na rynki światowe, czy pozwala na dostęp do światowej klasy wiedzy eksperckiej, niezależnie od lokalizacji ich działalności.
- Nowe otoczenie biznesowe wymaga stosowania strategii przedsiębiorstwa, bazującej na trzech kluczowych elementach: niskie koszty, wysoka jakość oraz szybka reakcja na potrzeby klientów.

Przemiany strukturalne firm polegają na tworzeniu nowych powiązań koordynacyjnych, wynikających z niskich kosztów współdziałania. Wynikiem są sieciowe struktury organizacyjne – organizacje wirtualne. Organizacja wirtualna to nowa forma kreowania struktur przedsiębiorstw, elastycznych i szybko dostosowujących się do coraz szybciej zmieniającego się otoczenia. Podstawy organizacyjne przekształceń tradycyjnych organizacji w pojawiające się organizacje wirtualne, uwzględniają współzależność wzajemną, zarówno podmiotowego udziału ludzi, jak i powiązań międzyorganizacyjnych. W obu tych przypadkach widoczna jest nowa zasada funkcjonowania organizacji (wirtualnej). Zmienia się też charakter pracy ludzi. Chodzi o to, że w przypadku działania wspólnego, każdy może osiągać więcej. W organizacji wirtualnej miejsce pracy kreowane jest przez nowe środowisko pracy, którego fundamentem są technologie informacyjno-komunikacyjne, umożliwiające współdziałanie ludzi z omijaniem barier czasowych, terytorialnych, organizacyjnych itp. Wirtualne miejsce pracy powstaje w wyniku wzbogacenia dotychczasowych atrybutów tradycyjnego miejsca pracy, takich jak: wspólne miejsce czy te same godziny pracy dla wszystkich. Wynikiem wzbogacenia staje się możliwość stosowania koncepcji zarządzania przez cele. Nacisk pada na wynik pracy, przestaje być najważniejsze, kiedy i gdzie wynik jest uzyskiwany.

## **2. Cechy charakterystyczne organizacji wirtualnej**

Powszechnie uważa się, że przedsiębiorstwo przyszłości, występujące w formie organizacji wirtualnej, cechować będzie decentralizacja władzy, sieciowa struktura organizacyjna, rozproszenie geograficzne, elastyczność i zdolność rekonfiguracji układu organizacyjno-biznesowego oraz tymczasowość istnienia.

### **2.1. Decentralizacja władzy**

Organizacja wirtualna nie jest z pewnością bytem, który powstaje samoczynnie, bez inspiracji z zewnątrz i działa bez jakiejkolwiek ingerencji. Inicjatorem stworzenia organizacji wirtualnej może być praktycznie każda jednostka organizacyjna, osoba lub grupa osób, niezależnie od tego, czy funkcjonują one w ramach jakiejś konkretnej organizacji, czy poza nią. Ważne jest natomiast, aby inicjator organizacji wirtualnej zdawał sobie sprawę z tego, w jakim celu ją



powołuje i – odpowiednio do funkcji celu – budował sieć wykonawców oraz zarządzał siecią za pomocą odpowiednich technologii i systemów informatycznych.

W wirtualnym przedsiębiorstwie mamy daleko posuniętą decentralizację władzy. Co prawda istnieje w nim swoiste centrum „dowodzenia”, ale nie pełni ono typowej roli kierowniczej, lecz stanowi raczej ośrodek kompetencji, zorientowany na kształtowanie i realizację strategii oraz ogólne zarządzanie siecią. Natomiast konkretne decyzje zapadają w tych miejscach w organizacji, które są najbliżej klienta. Ogniwa składowe wirtualnej organizacji są względnie niezależnymi partnerami, a więc nie występują między nimi zależności hierarchiczne. Zdaniem niektórych autorów w wirtualnym przedsiębiorstwie hierarchię zastępuje tzw. heterarchia, która jest także nowym modelem przywództwa, które nie rości sobie prawa do onnipotencji właściwej systemom hierarchicznym [Płoszajski 2000, s. 36]. Powyższe opinie na pewno zasługują na uwagę, ale należy je widzieć bardziej w wymiarze pewnych postulatów w przyszłości niż najbliższych rozwiązań praktycznych.

Niewątpliwie hierarchia nie będzie cechą rozwiązań strukturalnych przyszłości. W tych strukturach nie będą już funkcjonować typowi kierownicy, wydający polecenia celem realizacji norm, procedur i porządku organizacyjnego. W przyszłości będą działać pracownicy, którzy będą przede wszystkim wspierać i łączyć poczynania profesjonalistów, celem podejmowania wyzwań przez przedsiębiorstwo, wywołanych przez turbulentne środowisko. Stąd też przestanie obowiązywać klasycznie rozumiana zasada jedności rozkazodawstwa, jak droga służbowa i nie będzie rygorystycznie przestrzegana.

Przedsiębiorstwo przyszłości będzie też systemem hierarchicznym, którego cechy wynikać będą z niezbędnej nadrzędności celów głównych nad celami podrzędnymi. Tak rozumiana budowa hierarchiczna przedsiębiorstwa przyszłości wynika przynajmniej z dwóch przyczyn.

Po pierwsze, z braku gwarancji, że pracownicy zawsze zachowają się zgodnie z oczekiwaniami innych, względnie z normami etycznymi – tak nigdy nie było i nigdy oczywiście nie będzie.

Po drugie zaś, hierarchia jest pochodną tego, że ludzie „z natury lubią organizować się hierarchicznie – a ściślej mówiąc, osoby znajdujące się na szczycie hierarchii uważają szacunek płynący ze swego statusu społecznego za zjawisko tak przyjemne, że staje się ono dla nich większym źródłem satysfakcji niż pieniądze i inne dobra materialne. Tym, którzy znajdują się na niższych szczeblach hierarchii, podoba się to znacznie mniej, przeważnie nie mają jednak w tej sprawie żadnego wyboru [Fukujama 2000, s. 209].

Wydaje się jednak, że hierarchia w przedsiębiorstwie przyszłości będzie bardzo słabo rozbudowana.

## 2.2. Sieciowa struktura organizacyjna

Sieć wydaje się najbardziej widoczną cechą struktury wirtualnego przedsiębiorstwa. Nie sposób zrozumieć idei funkcjonowania organizacji sieciowej bez przyjrzenia się zasadom, na których została ona zbudowana. Sieć opiera się na wierzchołkach (węzłach) oraz połączeniach między nimi. Wierzchołki są zespołami tworzonymi dla realizacji doraźnych zadań strategicznych. Czas istnienia tych zespołów jest bardzo ograniczony. Przybierają one różne formy organizacyjne i rozmiary. Połączenia między wierzchołkami mogą mieć charakter administracyjny (polecenia, obowiązujące standardy i procedury), ekonomiczny (transakcje materialne i/albo finansowe), operacyjny (wspólne działanie, wspólne podejmowanie decyzji, wykorzystywanie tych samych zasobów), kulturowy (podzielane normy i wartości, wspólnota szans i zagrożeń), informacyjny (dostępność informacji, wymiana i dzielenie się nimi) [Strategor 1995, s. 392].

Sieciowe przedsiębiorstwa wirtualne są oparte na pierwszoplanowej roli stosunków między częściami składowymi organizacji (w odróżnieniu od koncentracji na częściach jako takich). W organizacji sieciowej koordynacja oparta jest nie na zależnościach służbowych, lecz na więzi informacyjnej i technicznej, a z jej inicjatywą wychodzą poszczególne komórki organizacyjne w wyniku bezpośrednich uzgodnień. Struktura takiej organizacji charakteryzuje się tym, że nie ma w niej wyraźnego podziału na zarządzających i wykonawców. Władza jest nietrwała i przechodnia, jej źródło stanowi wyłącznie fachowość. Poza tym opiera się ona na istnieniu ustawicznej komunikacji oraz stosunkach partnerskich między tymczasowym kierownikiem i jego tymczasowym podwładnym. W ramach struktury sieciowej, organizacja odrzuca hierarchiczne formy regulacji działalności. Specjalizacja ma wyraźnie zawodowy, a nie funkcjonalny wymiar, a ponadto odnosi się do szerokiego kontekstu pracy i zdolności wykorzystania wiedzy i umiejętności w różnych warunkach.

Istnieją trzy zasadnicze rodzaje uczestników sieci: integratorzy systemów, którzy przede wszystkim konstruują sieci i zarządzają nimi, specjaliści (podwykonawcy), którzy mają unikalne kompetencje wykorzystywane w różnych sieciach, niezależni profesjonaliści, którzy działają samodzielnie lub wchodzą w skład rozmaitych zespołów [Peters T 1993, s. 156].

Organizacja wirtualna posiada w znacznej mierze ograniczone formalne reguły i procedury, co w dużym stopniu umożliwia szybkie podejmowanie decyzji i wprowadzanie wielorakich zmian.

## 2.3. Rozproszenie geograficzne

Organizacja wirtualna działa wszędzie tam, gdzie jej kreatorzy spodziewają się korzyści z tytułu podjęcia określonej działalności. Dlatego niezależność

działań od jej lokalizacji jest postrzegana jako ważna cecha organizacji wirtualnej. Może ona składać się z jednostek, które są rozproszone geograficznie. Przedsiębiorstwa, które oddalone są od siebie w sensie geograficznym, mogą współpracować ze sobą, wykorzystując technologie informatyczne. Możliwa jest zatem praca, niezależnie od lokalizacji uczestników wchodzących w skład organizacji wirtualnej. „Organizacja przyszłości będzie miała granice tylko w takim sensie i w takim stopniu, jaki jest jej niezbędny do zachowania tożsamości. We wszystkich pozostałych znaczeniach będzie ona albo pozbawiona granic, albo będą one zmienne, lub jej granicą będzie suma granic elementów sieci [Płoszajski 2000, s. 37].

#### **2.4. Elastyczność i zdolność rekonfiguracji**

Wyróżnikiem organizacji wirtualnych jest ich elastyczność, rozumiana jako zdolność do adaptowania się do zmian zachodzących w zmiennym, złożonym i niepewnym środowisku zewnętrznym i wewnętrznym. „Organizacje są żywymi organizmami i jako takie mają zdolności do samoorganizowania się – utrzymania się przy życiu, podnoszenia złożoności i utrwalania ładu w stopniu, jaki jest niezbędny. Są one w stanie reagować inteligentnie na bodźce, wskazujące na potrzebę zmian oraz organizować się (a następnie reorganizować) w struktury adaptujące się bez zewnętrznie narzuconego planu. W wielu przypadkach organizacja wirtualna jest tworzona specjalnie w odpowiedzi na określone potrzeby określonego klienta i dla realnego konkretnego zadania. Jest to zatem organizacja relatywnie bardziej elastyczna aniżeli organizacja tradycyjna. Zadania mają charakter okazjonalny i zmienny, co implikuje sytuacyjny i chwilowy dobór partnerów. Tak więc wirtualna organizacja stale zmienia swoją postać, konfigurując własny układ organizacyjny, poprzez wchodzenie w alianse z innymi organizacjami. Jest to organizacja niezmiernie elastyczna, która w zależności od sytuacji zmienia formę funkcjonowania i zainteresowania.

Praktyka zarządzania w rodzącym się globalnym i sieciowym otoczeniu wykazuje bowiem coraz częściej, że prawdziwie spajającą siłę ma filozofia, która nie zaleca żadnych tradycyjnych metod „trzymania elementów organizacji razem” [Płoszajski 2000, ss. 35–36].

#### **2.5. Tymczasowość**

Wirtualna organizacja stanowi chwilową konfigurację jednostek organizacyjnych, współpracujących ze sobą dla osiągnięcia okazjonalnych, wspólnych celów. Jest to zatem twór tymczasowy, powoływany na okres realizacji zadania. Inaczej mówiąc, nowe zadanie inicjuje powstanie organizacji wirtualnej, w skład której wchodzi jednostki organizacyjne, charakteryzujące się wymaga-

nymi kompetencjami. Wykonanie zadania przez tego typu organizację oznacza często jej sukces, ale też i dekompozycję, a jej uczestnicy mogą równocześnie brać udział w innych sieciach lub aktywizować powstawanie nowych. Oznacza to zatem, iż jednostki współpracujące w ramach organizacji wirtualnej, podlegają rekonfiguracji w zależności od przyjętych celów, a ich związek z tego typu organizacją jest chwilowy.

Korzyści związane z takim chwilowym doбором partnerów są oczywiste i dotyczą przede wszystkim obniżki kosztów, podziału ryzyka oraz możliwości realizacji zadań, których przedsiębiorstwo samodzielnie by nie spełniło. Z drugiej jednak strony, mogą wystąpić pewne niedogodności, np. wynikające z potrzeby zaufania nowemu partnerowi. Zasoby i ludzie spotykają się w organizacjach wirtualnych, aby uruchamiać nowe przedsięwzięcia, reagować na nowe ograniczenia i przekształcać procesy organizacyjne. Przywódcy tworzą się na potrzeby chwili. Struktura takich organizacji jest płaska. Eksperymentowanie stanowi tu regułę. Rozwiązania problemów tworzone lokalnie pozostają na tym poziomie, a nie są awansowane do roli nadrzędnych wzorców [Płoszajski 2000, ss. 40].

Uczestnicy organizacji wirtualnej są tak długo w relacji z całością organizacji, jak długo jest to dla nich, a także dla całości, użyteczne. Oznacza to, że funkcjonowanie w ramach organizacji trwa do tego momentu, do kiedy są oni przekonani, że jest to bardziej opłacalne niż wtedy, gdyby każdy z podmiotów funkcjonował oddzielnie. Czas trwania związku ustalany jest przez każdego z uczestników tworzących organizację. Decyzje o jej likwidacji lub rekonstrukcji może podjąć każdy z uczestników, który pierwszy uzna, że istnienie tego związku jest dla niego niekorzystne i pierwszy z niego występuje.

### **3. Uczestnictwo firmy rodzinnej w organizacji wirtualnej jako priorytetowa strategia rozwoju**

Udział poszczególnych grup przedsiębiorstw (mikro, małe, średnie, duże) w strukturze firm zmienia się w przeciągu ostatnich lat bardzo nieznacznie. Jeśli spojrzymy na średnią europejską, okaże się, że mamy zdecydowanie niedoreprezentowany sektor małych firm, a więc takich, które przekroczyły próg 9 zatrudnionych (w Polsce, w strukturze firm, małe podmioty stanowią niespełna 3%, gdy średnia unijna dla tej grupy wynosi 6,6%). Brakuje badań w tym obszarze, ale śmiało można postawić hipotezę, że jednym z negatywnych czynników takiego stanu rzeczy jest brak określonych kompetencji wśród właścicieli najmniejszych firm z obszaru zarządzania, w szczególności zarządzania strategicznego [[www.parp.gov.pl/files/74/81/545/14326.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/14326.pdf)].

Mikroprzedsiębiorstwa, a także zdecydowana większość MŚP, to firmy niszowe. Część z nich odnosi sukcesy w wąskiej dziedzinie, w której się wyspecja-

lizowała. Inne walczą o utrzymanie się na rynku. Strategia jednych i drugich sprowadza się do szybkiej i często intuicyjnej oceny szans pojawiających się na lokalnym rynku. Nie potrzebują one strategii w sensie perspektywnie planowanego rozwoju. Strategia jest tym firmom narzucana przez okoliczności zewnętrzne. W zarządzaniu strategicznym liczą się w tych firmach przede wszystkim umiejętność rozpoznania i zinterpretowania szans i zagrożeń oraz umiejętność wykorzystania przez właścicieli potencjału intelektualnego ich współpracowników. Te dwie umiejętności są kluczowe i w dłuższej perspektywie będą decydować o konkurencyjności na rynku. Z pierwszą umiejętnością właściciele radzą sobie dobrze, czego dowodem są ich obecne sukcesy. Z drugą jest bardzo źle, a to ona zadecyduje o konkurencyjności ich firm w dłuższej (strategicznej) perspektywie.

Właściciele firm zdają się nie potrzebować bardziej ścisłych relacji z otoczeniem zewnętrznym, by dobrze prosperować. Wskazuje na to fakt, że w latach 2007–2009 niemal połowa mikrofirm nie nawiązała żadnej współpracy z innymi instytucjami lub jednostkami gospodarczymi. Ponad 90% mikro i małych firm nie należy też do żadnej organizacji biznesowej [Raport PKO BP 2011]. Te fakty inspirują do wskazania strategii rozwoju firm rodzinnych poprzez ich uczestnictwo w organizacjach wirtualnych. A ponadto firmy rodzinne, bez względu na ich wielkość, to przecież większa elastyczność w stosunku do potrzeb swoich klientów. Ekspertki podkreślają, że firmy rodzinne bardzo często działają w niszach rynkowych, realizują specjalne, niestandardowe zamówienia. Z powodu swojej elastyczności i większej adaptacyjności, firmy rodzinne są bardziej odporne, szybko dostosowały się bowiem do nowych warunków w czasie „kryzysu”, redukując koszty do bezwzględного minimum i rezygnując ze wszystkich niepotrzebnych wydatków.

Istotnym dla rozwoju firm rodzinnych jest to, że organizacja wirtualna może być tworzona na bazie różnych rozwiązań organizacyjno-prawnych, a mianowicie:

- partnerstwo w kreowaniu wspólnych przedsięwzięć,
- *joint venture*,
- alianse strategiczne,
- konsorcja,
- tworzenie relacji zleceniobiorca – zleceniodawca,
- łączenie jednostek w nową korporację,
- tworzenie sieci przedsiębiorstw dla realizacji wspólnego celu,
- świadczenie usług dystrybucji,
- porozumienia i umowy o wspólnej kooperacji,

- 
- prawa autorskiego lub zakupu licencji kontraktów,
  - zlecenia na zewnątrz (*outsourcing*),
  - stworzenie centrum handlowego,
  - tworzenie organizacji wirtualnej jako przestrzeni wystawienniczej,
  - instalacja wirtualnych stoisk sprzedaży,
  - świadczenie usług bankowych,
  - budowanie wirtualnych modeli biznesowych,
  - organizowanie wirtualnych centrów obsługi klienta,
  - tworzenie wirtualnych katalogów.

Wybór najwłaściwszego rozwiązania dla danej firmy, uzależniony jest oczywiście od celu, dla którego została ona powołana oraz przewidywanego czasu jej działania.

W literaturze wskazuje się na następujące zalety organizacji wirtualnych, w porównaniu z klasycznymi organizacjami, a mianowicie:

- większą szybkość działania,
- większą elastyczność,
- lepsze wykorzystanie posiadanej wiedzy i zdolności,
- możliwość wykorzystywania rzadkiej, wysoce specjalistycznej wiedzy,
- możliwość wykorzystywania różnic w legislacji państw w zakresie opodatkowania, prawa pracy, poziomu biurokracji,
- wykorzystywanie zdolności pokonywania barier odległości, w tym wykorzystywania telepracowników i współpracy z partnerami odległymi geograficznie.

W organizacji wirtualnej miejsce pracy kreowane jest przez nowe środowisko pracy, którego fundamentem są technologie informacyjno-komunikacyjne, umożliwiające współdziałanie ludzi z omijaniem barier czasowych, terytorialnych, organizacyjnych itp. Podstawową zaletą wirtualnego miejsca pracy jest wyeksponowanie osiągniętych wyników pracy przez pracownika.

Firmy mikro działają przede wszystkim na rynku lokalnym (73%). Firmy małe i średnie znacznie częściej obecne są na rynkach wojewódzkich, ogólnopolskim i międzynarodowym (na tym ostatnim zwłaszcza firmy średnie). Bariery ekspansji firm mikro tkwią zarówno w ich ograniczonym rozmiarze, jak i pewnej ostrożności w działaniu. Wyraża się ona w częstym przekonaniu, że inwestować należy w oparciu o własny kapitał (65%), a najlepsza metoda rozwoju to metoda małych 43 kroków. W konsekwencji co druga firma mikro ma poczucie przytłoczenia problemami, funkcjonowania w ciągłej niepewności jutra i deklaruje, że nie myśli o rozwoju, ale jedynie o przetrwaniu na rynku [PARP 2009, s. 42].

---

**Bibliografia**

- Blikle A. (2012), *Refleksje po u-Rodzinach*, [www.krakow.pl/nauka\\_i\\_educacja/informacje/18507,334,komunikat,firmy\\_rodzinne\\_w\\_krakowie.html](http://www.krakow.pl/nauka_i_educacja/informacje/18507,334,komunikat,firmy_rodzinne_w_krakowie.html).
- Fukujama F. (2000), *Wielki wstrząs*, Politeja, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Olszewska B. (red.) (2004), *Podstawy Zarządzania. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- PARP (2009), *Badanie firm rodzinnych*, raport końcowy, Znak sprawy: p/789/8/2008, projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa,
- Peters T. (1993), *Liberation Management*, Pan Books, London.
- Płoszajski P. (2000), *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pod redakcją W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa.
- Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2010*, Bank PKO SA, 2011.
- Strategor (1995) *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.
- Wachowicz J., *Wirtualne organizacje – geneza, charakterystyka i zalety*- [www.emarketing.pl/artyk/artyk33.php](http://www.emarketing.pl/artyk/artyk33.php). - 16..01.2013.
- [www.crn.pl/artykuly/vmware/2012/05/wirtualizacja-malych-i-srednichfirm#ixzz24MARZSsw](http://www.crn.pl/artykuly/vmware/2012/05/wirtualizacja-malych-i-srednichfirm#ixzz24MARZSsw). – 9.II.2013.
- [www.krakow.pl/nauka\\_i\\_educacja/informacje/18507,334,komunikat,firmy\\_rodzinne\\_w\\_krakowie.html](http://www.krakow.pl/nauka_i_educacja/informacje/18507,334,komunikat,firmy_rodzinne_w_krakowie.html). – 6.III.2013.
- [www.parp.gov.pl/files/74/81/545/14326.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/14326.pdf) - 14.II.2013.





Urszula Gołaszewska-Kaczan  
Uniwersytet w Białymstoku

Anna Grześ  
Uniwersytet w Białymstoku

## Rozwój firmy rodzinnej na przykładzie wybranej firmy z województwa podlaskiego

### The development of a family firm on the example of a selected company from Podlaskie voivodeship

**Abstract:** In the article the issue of the stages of development of a family firm was analysed. It was pointed out that the problem can be considered e.g. basing on the model founded on Z. Pierścionek's proposal (a modification of A. Chandler's concept), which is quite a novelty in the literature on the development of family firms. Taking this model into the account, the development of a particular family firm from Podlaskie voivodeship was analysed.

**Key-words:** family businesses, development, Podlaskie voivodeship.

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają kluczową rolę w gospodarce światowej. Jednym z mierników ich znaczenia jest odsetek zarejestrowanych firm będących pod kontrolą rodzin. Waha się on od 50% w Unii Europejskiej do 85–90% w Ameryce Łacińskiej i ponad 95% w Stanach Zjednoczonych. Dodatkowo firmy rodzinne generują 35–65% PKB w państwach unijnych, 40–45% w USA, 50–70% w Ameryce Łacińskiej, zaś 65–82% PKB w Azji.

Liczne światowe korporacje powstały na bazie firm rodzinnych. Na przykład wśród 250 największych firm na giełdzie w Paryżu, 57% firm ma proveniencję rodzinną, a na giełdzie we Frankfurcie udział takich firm wynosi 51%.

Firmy rodzinne, podobnie zresztą jak podmioty nierodzinne, dotyka jednak problem przetrwania na rynku. Jak pokazują wyniki badań, przeżywalność nowo powstających firm (niezależnie od ich charakteru) jest stosunkowo niewielka. 70–80% prywatnych przedsiębiorstw upada w ciągu pierwszych 4–5 lat działalności, zaś tylko 10% przeżywa dłużej niż 10 lat. Statystyka dotycząca firm rodzinnych pokazuje z kolei, iż w ręce drugiego pokolenia przechodzi około 30% firm, pod rządę trzeciej generacji – 15% firm, zaś w ręce kolejnych pokoleń dostaje się jedynie 3% firm [Koładkiewicz 2011, s. 20].

Wiele przedsiębiorstw rodzinnych na świecie ma ponad tysiącletnie tradycje, jednak nie wszystkim podmiotom rodzinnym pisany jest taki sukces.

W tym kontekście zasadna okazuje się więc obserwacja tendencji rozwojowych biznesu rodzinnego oraz podejmowanie prób analizy rynkowych zachowań tej grupy firm. Ważna wydaje się odpowiedź na pytanie, jakie etapy rozwoju przechodzą firmy rodzinne i czym uwarunkowany może być sukces poszczególnych podmiotów.

Celem niniejszego artykułu jest analiza etapów rozwoju firmy rodzinnej, zarówno od strony teoretycznej, jak i empirycznej. W pracy przedstawiono różne podejścia do wyodrębniania etapów rozwoju biznesu rodzinnego, w tym zaproponowano własne ujęcie, oparte na modelu Z. Pierścionka (będący modyfikacją koncepcji etapów rozwoju przedsiębiorstwa A. Chandlera).

W części empirycznej dokonano opisu procesu rozwoju wybranej firmy rodzinnej z województwa podlaskiego, istniejącej na rynku od ponad 30 lat. Relatywnie długi okres funkcjonowania wskazuje na to, iż właściciel przedsiębiorstwa musiał wybrać określoną drogę rozwoju, zaś osiągnięte sukcesy świadczą o wyborze prawidłowym. Autorki zdają sobie sprawę, iż ograniczając się do przedstawienia jednego przykładu, tworzą szkic niż pełny obraz etapów rozwoju firm rodzinnych, jednak wydaje się, iż może to być punkt wyjścia do późniejszych, dalszych pogłębionych rozważań.

W opracowaniu wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu oraz informacje uzyskane od właścicieli analizowanej firmy.

## **1. Wybrane ujęcia etapów rozwoju firmy rodzinnej**

Etapy rozwoju biznesu rodzinnego analizuje się w literaturze z różnych punktów widzenia. Przykładowo, w ujęciu pierwszym bierze się pod uwagę przeobrażenia we własności przedsiębiorstwa. Zgodnie z tą koncepcją firma przechodzi od podmiotu, będącego własnością jednej osoby, poprzez spółkę biskiej rodziny, kiedy do biznesu dołączają dzieci, a następnie do konsorcjum rodzin-

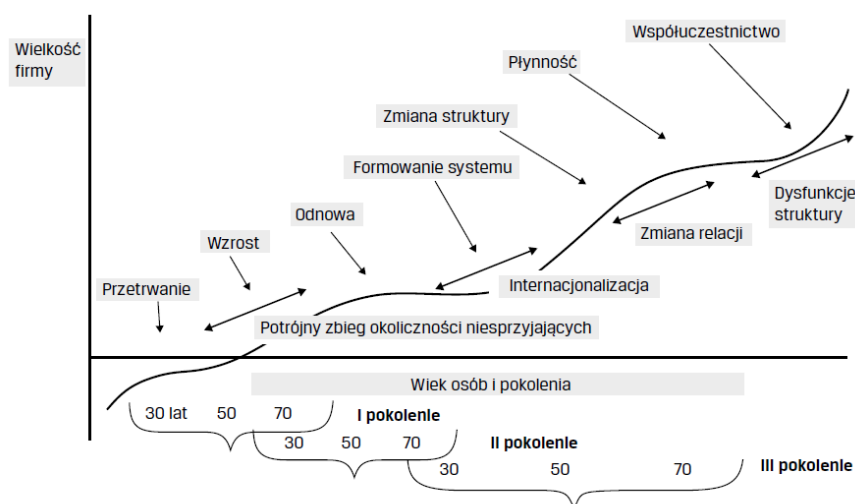
nego, gdy następuje dalszy podział i rozproszenie własności poprzez przekazanie udziałów trzeciemu pokoleniu. Oczywiście należy traktować to ujęcie etapów rozwoju jako pewien zarys, w konkretnych przypadkach występować może sytuacja, w której kilka pokoleń firma jest własnością pojedynczego właściciela – następcy. Jednak nie zmienia to faktu, iż w danym punkcie w czasie przedsiębiorstwo rodzinne znajduje się w jednym z opisanych stadiów, jeżeli chodzi o specyfikę jego własności [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 21–22].

W każdym z etapów właściciel / właściciele firmy rodzinnej mają odmienne priorytety. I tak w etapie pierwszym nacisk kładziony jest na zgromadzenie kapitału finansowego i ludzkiego, dla stworzenia podstaw i kontynuacji przedsięwzięcia. W etapie drugim – ważne okazuje się szukanie równowagi wewnątrz szerszej rodziny i rozwijanie kapitałów przejętych od właściciela. W etapie trzecim priorytetem staje się włączenie idei pierwszego właściciela w tworzone zasady funkcjonowania firmy [Budziak 2012, s. 84].

Inne spojrzenie na etapy rozwoju firmy rodzinnej to ujęcie od strony kryzysów, które firma ta napotyka w swoim rozwoju. Jest to zaadaptowanie ogólnego modelu cyklu życia organizacji na potrzeby biznesu rodzinnego. W podejściu tym wyróżnić można pięć faz, które generują określone kryzysy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Są to [Sułkowski, Marjański 2009, s. 26]:

1. Faza przedsiębiorczości, prowadząca do kryzysu selekcji familistycznej. Rozwiązaniem powstałych problemów staje się ustanowienie obiektywnych zasad selekcji pracowników.
2. Faza kolektywności, skutkująca kryzysem kontroli rodzinnej i w konsekwencji dopuszczeniem do władzy menedżerów spoza rodziny.
3. Faza delegacji, prowadząca do kryzysu zarządu rodzinnego, który wymusza profesjonalizację zarządzania firmą rodzinną.
4. Faza profesjonalizacji rodzinnej, która doprowadza do kryzysu własności rodzinnej i w konsekwencji dopuszczenia mniejszościowych udziałów spoza rodziny.
5. Faza utraty charakteru rodzinnego, skutkująca kryzysem rozwoju firmy rodzinnej i dopuszczeniem większościowych udziałów spoza firmy.

Kryzysowe dla firmy rodzinnej etapy, w procesie jej rozwoju, stara się naświetlić także J.T. Lloret. Zdarzeniami destabilizującymi rozwój przedsiębiorstwa są w tym ujęciu: wystąpienie okoliczności niesprzyjających, internacjonalizacja, zmiana relacji oraz dysfunkcja struktury organizacyjnej. Cykl rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego, akcentujący te problemy, przedstawia rys. 1.

**Rys. 1 Cykl rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego według J.T. Lloret**

Źródło: Więcek-Janka 2008, s. 303.

Zdaniem autorek, do analizy etapów rozwoju firm rodzinnych, wykorzystać można także model zaproponowany przez Z. Pierścionka, a stworzony na podstawie modelu A. Chandlera. A. Chandler, analizując kierunki i zakres rozwoju przedsiębiorstw, uznał, iż występują określone prawidłowości, które pozwalają na wyodrębnienie pewnych etapów w tym procesie, które to etapy korespondują z określonymi strategiami rozwoju. I tak etap pierwszy bazuje na koncentracji na jednym biznesie oraz rynku krajowym, etap drugi – na integracji pionowej i/lub ekspansji zagranicznej, zaś etap trzeci – na dywersyfikacji pokrewnej [Pierścionek 2011, s. 297].

Model ten był podstawą dla propozycji Z. Pierścionka, który w procesie rozwoju przedsiębiorstwa wyróżnił z kolei cztery etapy. Dodając do charakterystyki poszczególnych etapów, zaproponowanej przez Z. Pierścionka, pewne wyznaczniki dotyczące funkcjonowania *family business*, stworzyć można model rozwoju firm rodzinnych, oparty na specyfice podejmowanych w poszczególnych okresach działań.

I tak etap pierwszy charakteryzuje się wąską specjalizacją oraz skoncentrowaniem na rynku lokalnym lub regionalnym. Skala działania jest zazwyczaj niewielka. W tym okresie firma podejmuje różnorodne działania, aby zaistnieć na rynku, a następnie zdobyć jak największy w nim udział. Ewentualny sukces to wynik wielu prób, eksperymentów. Ceny, jakość, produkt są dokładnie dostosowane do potrzeb rynku. Na tym etapie założyciele, jako pierwsza generacja zarządzających firmą, są przedsiębiorcami z indywidualnymi pomysłami na

biznes, które to pomysły starają się wcielić w życie. Rozwój firmy, jej ekspansja, przyjmowane strategie są częściej wyrazem intuicji, przemyśleń właściciela niż odpowiedzi na działania konkurentów lub zmiany zachodzące w sektorze [Cruz, Nirdqvist 2012, s. 36]. Jak stwierdza A. Grześ, właściciele wykazują przy tym dużą determinację w wyborze efektywnych projektów inwestycyjnych, gdyż są zainteresowani utrzymaniem, a następnie przekazaniem swojej firmy następcom [Grześ 2011, s. 153].

Na tym etapie powstaje też określony wizerunek firmy.

Na etapie drugim firma dostrzega, iż wyczerpała możliwości penetracji rynku i przystępuje do dalszego rozwoju, który oparty jest na ekspansji geograficznej. Początkowo są to inne rynki lokalne, a dalej rynek regionalny oraz ponadregionalny. Rozwój geograficzny pozwala firmie stać się firmą krajową. W pewnym momencie firma może jednak stwierdzić, iż wyczerpała już możliwość rozwoju w zakresie koncentracji na jednym produkcie lub na rynku krajowym. Przechodzi wówczas do integracji pionowej lub ekspansji zagranicznej [Pierścionek 2003, ss. 290–293]. Integracja pionowa polega na połączeniu technologicznie odrębnych faz produkcji, dystrybucji, sprzedaży lub innych procesów gospodarczych w obrębie jednej firmy [Porter 1994, s. 293]. Firma staje się organizmem bardziej złożonym, ale jednocześnie zastosowanie tej strategii pozwala na obniżenie kosztów i wzrost jakości produktów. Z kolei ekspansja na rynki zagraniczne daje nowe możliwości, usuwając krajowe bariery popytowe [Pierścionek 2003, ss. 290–293].

Etap ten pokrywa się często z dojściem do władzy drugiej generacji właścicieli. Menedżerowie tej generacji dostrzegają ważność sygnałów płynących z rynku, widzą szanse rozwojowe w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Większa świadomość co do konieczności uwzględniania w działalności warunków zawiernych związana może być także z bardziej formalnym przygotowaniem (zdobytym w ramach edukacji) do prowadzenia biznesu [Cruz, Nirdqvist 2012, s. 37].

Etap trzeci „oznacza zarówno zaawansowany etap umiędzynarodowienia [...], jak i zróżnicowanie działalności (dywersyfikację) oraz [...] *outsourcing*” [Pierścionek 2011, s. 300]. W literaturze można znaleźć pogląd, że zaawansowany poziom umiędzynarodowienia jest związany już z funkcjonowaniem w ramach firm rodzinnych właścicieli spoza rodziny. Przedsiębiorstwu „czyśto rodzinnemu” może bowiem brakować zasobów na ekspansję zagraniczną. Zewnętrzni właściciele wnoszą brakujące środki i pomagają w internacjonalizacji poprzez niezbędne kontakty [Holt 2012, ss. 1145–1146].

Etap czwarty to dalszy rozwój umiędzynarodowienia [Pierścionek 2003, ss. 293–294].

Model ten jest jedynie propozycją autorek, próbą połączenia ogólnych tendencji w rozwoju przedsiębiorstwa ze specyfiką firm rodzinnych. Oczywiście nie każda firma rodzinna przekształci się w podmiot międzynarodowy, jednak przykład wielu biznesów rodzinnych potwierdzić może adekwatność zaproponowanego modelu do specyfiki *family business*.

## 2. Rozwój firmy rodzinnej

Opisywane przedsiębiorstwo to mała firma rodzinna. Funkcjonuje w branży ciastkarskiej i cukierniczej od 1981 roku. Swoją siedzibę ma w małym mieście w województwie podlaskim. Początkowo firmę prowadził sam właściciel, który do tego biznesu trafił właściwie przypadkiem. W pracach pomagała mu żona, która obecnie funkcjonuje w firmie jako osoba współpracująca. Od kilku lat do grona współpracowników dołączyła córka, która zdecydowanie wsparła właściciela w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Sami właściciele dzielą rozwój firmy na kilka etapów.

Okres pierwszy to lata od założenia firmy do początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Na początku lat osiemdziesiątych XX wieku zostaje wybudowany zakład produkcyjny. W tym okresie, wobec bardzo sprzyjającej sytuacji na rynku – właściwie nieograniczonego popytu na wyroby firmy – podstawowym problemem było zdobycie surowca. Właściciel od początku istnienia firmy postawił na doskonały produkt, z czym wiązała się konieczność zdobycia odpowiedniego surowca. To podejście kontynuowane jest do chwili obecnej. Wyroby wykonywane są od początku do końca samodzielnie. Przedsiębiorstwo samo wytwarza np. niezbędne nadzienia, kremy itp., aby mieć pełną kontrolę także nad półproduktami. Zdaniem właściciela – klient musi wiedzieć, za co płaci. W tym okresie firma posiadała jedynie swój sklep przyzakładowy, usytuowany jednak w doskonałym punkcie – w samym centrum miasta. Do chwili obecnej jest to najbardziej dochodowy punkt, spośród wszystkich posiadanych przez firmę, z utargiem przewyższającym przychody ze wszystkich pozostałych punktów łącznie. Wydaje się, iż można przyjąć, iż był to pierwszy etap rozwoju (zgodnie z modelem zaproponowanym przez autorki), skupiony na wąskiej specjalizacji i rynku lokalnym.

Drugi etap – zdaniem właścicieli – przypada na lata dziewięćdziesiąte XX wieku. Rozpoczynają go duże inwestycje, związane z zakupem nowocześniejszego sprzętu oraz remontem siedziby. Zwiększone moce przerobowe, rosnące zapotrzebowanie ze strony klientów, ale także coraz silniejsza konkurencja, wymusiły wyjście poza rynek miejscowości, w której firma ma swoją siedzibę. Przedsiębiorstwo wkroczyło na rynek lokalny.

W tym okresie powstała pierwsza cukiernia w pobliskim mieście wojewódzkim. Lokalizacja była tak naprawdę przypadkowa, a wiązała się z możli-

wością zakupu odpowiedniego lokalu. Właściciel postawił na zakup lokalu na własność, aby nie wynajmować pomieszczeń. Jego zdaniem to bardziej opłacalne w dłuższej perspektywie.

Dystrybucja poza rodzinne miasto w tym okresie związana była z nawiązywaniem współpracy z różnymi podmiotami, zarówno małymi cukierniami, jak i sklepami wielkopowierzchniowymi, które to podmioty włączały produkty firmy do swojego asortymentu. Zawsze produkty przedsiębiorstwa były jednak odpowiednio oznakowane. Powstawały też oddzielne punkty patronackie.

Rozwój firmy finansowany był ze środków własnych oraz kredytów bankowych. Bardzo dobra współpraca z miejscowym Bankiem Spółdzielczym, spłata zaciągniętych zobowiązań w terminie, skutkowały dużą wiarygodnością firmy i brakiem problemów z uzyskiwaniem kredytów bankowych. Właściciel nie korzystał natomiast ze środków unijnych. Nie było to jednak związane z problemami proceduralnymi, ale z nieopłacalnością takiego rozwiązania z powodów finansowo-rozliczeniowo-podatkowych.

Ostatni etap, zdaniem właścicieli, rozpoczął się około 2007/2008 roku. To okres dalszej ekspansji firmy na rynku lokalnym. W tym okresie do pracy w firmie dołączyła córka. Jak sama przyznaje, biznesem ojca była zainteresowana od dzieciństwa. W firmie pracowała już od początku studiów. Praca w firmie rodzinnej to jej świadomy wybór, a nie przymus. Jak sama stwierdza – wniosła do firmy świeże spojrzenie, ale jednocześnie odczuła odpowiedzialność za to, co do tej pory zostało stworzone. Należy dodać, iż córka ukończyła studia z zakresu zarządzania i nadal podwyższa swoje wykształcenie. Włączenie się drugiego pokolenia w zarządzanie firmą pozwoliło na pewne uporządkowanie celów, dało możliwość głębszego rozpoznania rynku, płynących z niego informacji, a w konsekwencji – wykorzystania szans i ominięcia zagrożeń pojawiających się w otoczeniu.

W opisywanym okresie zakończyła się współpraca ze sklepami wielkopowierzchniowymi, przede wszystkim z powodu ich likwidacji. W tym okresie firma otworzyła jednak kolejne dwie cukiernie w pobliskim mieście wojewódzkim. O lokalizacji również zdecydowała kwestia możliwości nabycia lokalu na własność. Cukiernie wyposażone są w aneks kawiarniany. Obowiązujące przepisy sanitarne, dotyczące tego typu działalności są bardzo restrykcyjne, jednak zdaniem właścicieli, stworzenie takiego aneksu jest w chwili obecnej niezbędne. Zwiększa to atrakcyjność punktu w każdej porze roku.

Właściciele zrezygnowali z zakładania sieci franchisingowej, bowiem ta wiąże się z dużym zbiurokratyzowaniem stosunków pomiędzy współpracującymi firmami. Takiej biurokracji nie wymagają z kolei punkty patronackie. Takie punkty funkcjonują obecnie w pięciu większych miastach regionu.



Właściciele rozważali również inwestycje w punkty w galeriach handlowych, jednak po głębszej analizie odrzucili to rozwiązanie. Jak się okazało, podjęli bardzo dobrą decyzję, bowiem w większości miast w Polsce cukiernie, które się na to zdecydowały, ponosiły wysokie straty.

Firma ma bardzo bogaty asortyment wyrobów. Pomysły pochodzą zarówno od właściciela, jak i córki. A wiążą się z obserwacją najbliższego otoczenia – konkurencji, wynikają z opinii i odpowiedzi klientów i pracowników firmy, są odpowiedzią na modę czy sezonowe zapotrzebowanie na określony wyrób. Czasami pomysł bierze się z programów telewizyjnych czy z Internetu. Właściciele podkreślają też dużą rolę krajowych i zagranicznych podróży, które są niewyczerpanym źródłem inspiracji. Wszystkie pomysły przerabiane są jednak „na swoje”, w wyniku czego powstają oryginalne produkty.

W ostatnim okresie właściciel zdecydował się na powrót do produkcji lodów, opartych na tradycyjnych recepturach. Jak się okazało, wyprzedził w tym względzie tendencje światowe.

Firma nie posiada sformalizowanej strategii działania. Działalność opiera się w dużej mierze na intuicji i wiedzy właścicieli (jak dotąd doskonale się sprawdzała). Firma jest zawsze jeden krok przed konkurencją. W usystematyzowaniu działań pomagają natomiast biznesplany tworzone na potrzeby różnych inwestycji. W przedsiębiorstwie wszystko jest dokładnie wyliczone, dzięki systemom komputerowym. Właściciel chwali się, że miał pierwszy w swojej miejscowości komputer ze specjalistycznym oprogramowaniem.

Nawet najlepszy produkt może nie znaleźć jednak nabywcy, jeżeli nie zostanie odpowiednio wypromowany. W tym obszarze właściciele mają jeszcze sporo do zrobienia. Dobrą formą promocji jest opakowanie, które pozwala na dużą rozpoznawalność firmy. Zdaniem właścicieli, znalezienie dobrych dostawców opakowań o wysokiej jakości jest trudne, bowiem liczba producentów zmniejszyła się drastycznie, a koszty zdecydowanie wzrosły. W firmie około 7% kosztów stanowią koszty właśnie opakowań.

Zaniedbana jest natomiast witryna internetowa oraz inne formy promocji. Właściciele składają to na karb braku czasu i zapewniają, iż wkrótce ten obszar także zostanie dopracowany.

Właściciele monitorują otoczenie dalsze, uznając, iż to właśnie ono ma zdecydowany wpływ na dalszy byt firmy. Inwestują nadal w środki trwałe, w ludzi, w poprawę warunków pracy. Ludzie byli szkoleni w firmie właściwie od początku istnienia przedsiębiorstwa. Dobrzy fachowcy są często „podkupowani” przez konkurencję, ale jak się okazuje – równie często do firmy wracają, dostrzegając korzyści pracy właśnie tutaj. Nadmienić należy, że w firmie prawie 70% załogi stanowią kobiety (w innych firmach w branży proporcje są raczej wyrównane). Ma to z pewnością wpływ na bardziej miękki styl kierowania w przedsiębiorstwie.



Właściciele także ciągle się kształcą. Chwalą się największą chyba w regionie biblioteką z książkami o ciastkarstwie i to w różnych językach.

O ekspansji firmy zdecydowały zarówno ambicje właściciela, chęć zdobycia przewagi na lokalnym rynku, jak i wiara w swoje unikatowe zasoby. Zdaniem właścicieli są to wiedza i *know-how* zdobywane latami. Na ekspansję pozwoliły posiadane moce produkcyjne, zwiększane w trakcie procesów inwestycyjnych.

Podsumowując, stwierdzić należy, iż na przestrzeni ponad 30 lat działalności, firma rozwinęła się zarówno pod względem oferowanego asortymentu, jak i technologicznym. Marka wyrobów zakładu, zdaniem właścicieli, jest powszechnie znana nie tylko w województwie podlaskim, ale nawet w całej Polsce. Wyroby, opatrzone etykietami firmowymi są dostępne w ponad 60 punktach sprzedaży detalicznej oraz sklepach patronackich. Bieżąca oferta obejmuje około 100 rodzajów ciast i ciasteczek oraz 10 rodzajów tortów.

Znaczącym wyróżnikiem firmy, spośród innych w branży cukierniczej, jest przede wszystkim wysoka jakość wyrobów, na którą wpływa między innymi: posiadanie nowoczesnego zaplecza produkcyjno-technologicznego, automatyzacja podstawowych procesów produkcyjnych. Najważniejszym jednak determinantem wysokiej jakości jest posiadanie unikalnych receptur, opartych wyłącznie na naturalnych surowcach i składnikach, takich jak mleko, śmietana, masło i twaróg, owoce.

Podsumowując z kolei opis okresów wyróżnionych przez właścicieli, stwierdzić można, że jest to drugi etap w modelu zaproponowanym przez autorki. Nie nastąpiła co prawda do tej pory ekspansja zagraniczna, ponieważ właściciele widzą jeszcze możliwości rozwoju na rynku krajowym. Jednakże ich zaangażowanie, a także posiadane kontakty, dają podstawy sądzić, iż ekspansja zagraniczna nie jest wykluczona.

### Podsumowanie

Utrzymanie i rozwój firmy rodzinnej jest wielkim wyzwaniem dla właścicieli. Szukając wskazówek dotyczących przetrwania i rozwoju w długim okresie, przytoczyć możemy rezultaty badań W.O'. Hary, który analizując długowieczność wybranych firm rodzinnych, wyróżnił następujące czynniki, które mogą to warunkować [Kołodkiewicz 2011, ss. 20–21]:

1. zjednoczenie rodziny i jej zaangażowanie w kontynuację przetrwania dorobku wcześniejszych pokoleń,
2. dostarczanie produktów zaspokajających podstawowe potrzeby ludzkie,
3. zasada „pierworodnego”, w tym także duży udział kobiet w utrzymaniu własności rodzinnej,

4. pojmowanie biznesu jako obowiązku wobec społeczeństwa,
5. rozwiązywanie konfliktów,
6. spisywanie planów,
7. system nadzoru,
8. zdolność do zmiany bez porzucania podstawowych wartości rodzinnych.

Są to więc przede wszystkim czynniki wewnętrzne, związane ze specyfiką prowadzenia firmy rodzinnej i można je podzielić na te związane z pomysłem na biznes, te związane ze stosunkami rodzinnymi oraz te związane ze stylem zarządzania. Wydaje się, iż w analizowanej firmie na te właśnie czynniki postawiono. I to one będą rzutowały na dalszy rozwój biznesu. Co nie znaczy, że niedostrzegany jest wpływ otoczenia, zarówno bliższego, jak i dalszego.

Oceniając z kolei adekwatność zaproponowanego przez autorki modelu do potrzeb analizy etapów rozwojowych badanej firmy – należy uznać, iż bardzo dobrze odwzorowuje on specyfikę poszczególnych okresów i może być proponowany do badań nad innymi firmami rodzinnymi.

## Bibliografia

- Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa.
- Cruz C., Nordqvist M. (2012), *Entrepreneurial Orientation in Family Firms: a Generational Perspective*, „Small Business Economic”, vol. 38.
- Firmy rodzinne*, <http://www.moznainaczej.com.pl/firmy-rodzinne-2>, dostęp: 20 stycznia 2013.
- Grześ A. (2011), *Zarządzanie zmianą w firmie rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.
- Holt D.T. (2012), *Strategic Decisions Within Family Firms: Understanding the Controlling Family's Receptivity to Internationalization*, “Entrepreneurship Theory and Practice”, December.
- Koładkiewicz I. (2011), *Family governance – struktury i praktyka. Doświadczenia światowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Porter M. (1994), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

---

*Skutecznie działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008* przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers, [http://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport\\_fbspl.pdf](http://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf), dostęp: 20 stycznia 2013.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Więcek-Janka E. (2008), *Internacjonalizacja jako element cyklu życia przedsiębiorstw rodzinnych* [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wyd. SGH, Warszawa.



Magdalena Masny-Dawidowicz  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Specyficzne problemy kierowania firmą rodzinną

### Particular problems of family business management

**Abstract:** This article presents different styles of family business management. Also describes the condition of such companies and specific problems after a bankruptcy. In addition this article mentioned currently popular topic of generational succession in companies. In the end presents the possibility of training in this direction in Poland and Spain.

**Key-words:** enterprises, family, lead, condition, bankruptcy, succession.

### Wprowadzenie

Najstarszą formą prowadzenia biznesu i jednym z najważniejszych fundamentów rozwoju gospodarczego świata są firmy rodzinne. Większość obecnie funkcjonujących korporacji to potomkowie małych firm rodzinnych, które w pewnych sprzyjających warunkach weszły na ścieżkę szybkiego rozwoju.

Rodzina to też zespół, którym trzeba kierować, często ten zespół oprócz członków spokrewnionych składa się z osób spoza rodziny. W zależności od tego czy jest to mikro-przedsiębiorstwo, mała, średnia czy też duża firma, proporcje pomiędzy członkami rodziny a pozostałymi pracownikami są różne i od tych proporcji często zależy styl kierowania danym zespołem ludzkim.

### 1. Kierowanie firmą rodzinną

Zarządzanie przedsiębiorstwem należącym do rodziny jest jednak często trudniejsze niż kierowanie inną formą biznesu, ponieważ splatają się tu zarówno więzi pokrewieństwa, jak i cele biznesowe, nie zawsze tak samo pojmowane przez członków rodziny, zwłaszcza starszych i młodszych.

Zarządzający firmą rodzinną jest jednocześnie jej jedynym lub większościowym właścicielem, w związku z tym w takich organizacjach biznesowych mamy do czynienia z rzeczywistym, a nie potencjalnym stylem kierowania. Z rzeczywistym ponieważ jest to już praktycznie ukształtowany i faktycznie stosowany zintegrowany system metod, technik i narzędzi oddziaływania na podwładnych w celu realizacji założonych celów i wykonania określonych zadań w przestrzeni konkretnych warunków.

### 1.1. Style kierowania

Najbardziej zauważalnym stylem kierowania w firmach rodzinnych według typologii Likerta jest styl autokratyczny życzliwy.

W tym stylu kierowania charakterystyczna jest ojcowska postawa wobec personelu, właściciel najczęściej czuje się odpowiedzialny nie tylko za swoją firmę i jej wizerunek, ale również za swoich pracowników. Ponieważ jednak jest jednocześnie właścicielem i przełożonym, to istnieje trudny do przekroczenia dystans na linii: podwładny – przełożony, atmosfera solidarności może być słaba, nie działa system premiowania, a i obawa przed sankcjami jest niewielka z uwagi na to ojcowskie zachowanie zarządzającego.

Życzliwy autokrata oczekuje pełnego podporządkowania się w zamian za określone przywileje, czasami stosuje nagrody dla najbardziej posłusznych, życzliwie traktuje pracowników, ale rzadko korzysta z ich rad. Nagradza przede wszystkim lojalność i często stosuje skrajne postawy wobec podwładnych czy współpracowników, będących jednocześnie członkami rodziny – albo szczególnie ich wyróżnia, albo też wymaga od nich więcej niż od pozostałych pracowników.

Pracodawca – właściciel stwarza możliwość wyrażania własnych sądów i opinii, ale ostateczne decyzje w sprawach ważnych, a często też w tych mniej ważnych, podejmuje sam.

Szczególnie utrudnione jest zarządzanie zasobami ludzkimi, gdyż szanse na stanowiska kierownicze i zarządcze mają najczęściej w pierwszej kolejności spokrewnieni podwładni, którym bardziej się ufa, stąd często funkcjonuje niewidoczna, ale wyczuwalna bariera: my – czyli ci spoza rodziny oraz oni – czyli członkowie rodziny.

Styl autokratyczny życzliwy jest jednym z 4 stylów kierowania wymienionych przez Likerta. Rozróżniamy według jego klasyfikacji również styl autokratyczny, charakteryzujący się brakiem dbałości o personel, zupełnym brakiem zaufania na linii: przełożony – podwładny, co skutkuje brakiem atmosfery solidarności, a system motywacyjny oparty jest o sankcje z nielicznymi nagrodami. Styl konsultacyjny według Likerta to styl z dość silną atmosferą solidarności, u podstaw której leżą decyzje podejmowane na bazie konsultacji,

wynikiem tego są bardzo dobre relacje podwładnych z przełożonymi, którzy średnio dbają o swoich podwładnych. Czwartym stylem według tej typologii to styl partycypacyjny z najlepiej ukształtowaną atmosferą współpracy i solidarności oraz decyzjami podejmowanymi wspólnie przy wymianie idei zwanej „burza mózgów” [Kozusznik 1985].

Styl autokratyczny życzliwy ewoluuje często w małych firmach rodzinnych w kierunku partycypacyjnego, szczególnie tam, gdzie jest mała rotacja pracowników, którzy już wiele lat związani są z daną firmą i praktycznie bywają traktowani jak członkowie rodziny.

Kadra, zwłaszcza w małych rodzinnych biznesach, jest stała, występuje mała fluktuacja, często brak planowego odmładzania kadry, stąd z biegiem lat średnia wieku pracowników wzrasta. Jeżeli są to pracownicy na stanowiskach wymagających dużej sprawności fizycznej oraz wysiłku fizycznego, następuje zauważalny, naturalny spadek wydajności i efektywności. Problem ten dotyczy szczególnie małe firmy rodzinne z branży budowlanej. Ci starsi pracownicy, oprócz ubytku sił, mają również często mniejszą motywację do pracy w nadgodzinach czy też w soboty, gdyż najczęściej ich dzieci są już dorosłe i usamodzielnione, stąd nie ma wydatków z nimi związanych (głównie na edukację), dlatego wynagrodzenie otrzymywane za pracę w ramach etatu wystarcza do zaspokojenia potrzeb, a tym samym brakuje motywacji do wzmożonego wysiłku. Tymczasem właściciel firmy rodzinnej np. budowlanej, ażeby przetrwać na rynku, często nie jest w stanie zapewnić płynnej ciągłej pracy dla wszystkich w ramach 8 godzinnego dnia pracy od poniedziałku do piątku, przy jednoczesnym większym zapotrzebowaniu na pracowników w soboty, bo tego wymaga zawarty kontrakt, czyli wykonanie usługi w ściśle określonym terminie, a starsi pracownicy już niechętnie zostają po godzinach czy też pracują w dni wolne z przyczyn powyżej wymienionych.

Długoletnia praca w firmie rodzinnej, gdzie właściciel i członkowie jego rodziny nie tylko są kadrą zarządczą, ale również na równi z pracownikami wykonują wszystkie niezbędne czynności, niweluje dystans my pracownicy – oni kierownicy. Generuje to wręcz przyjacielskie relacje. Z ludzkiego punktu widzenia wydaje się to godne pochwały, jednak w sytuacjach zarządzania, zwłaszcza gdy koniunktura się pogarsza, a konkurencja i jakość usług wymagają dodatkowego wysiłku, te przyjacielskie relacje są utrudnieniem w egzekwowaniu pracowniczych obowiązków.

## **2. Kondycja firm rodzinnych**

Przedsiębiorstwa należące do rodzin i zarządzane przez rodziny dobrze radzą sobie w czasach spowolnienia gospodarczego. Tak wynika z raportu PWHQ [Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers].

Marek Perkowski, dyrektor w dziale doradztwa podatkowego PricewaterhouseCoopers tak podsumował opublikowane w raporcie rezultaty: „na podstawie uzyskanych wyników rysuje nam się obraz silnych i dynamicznych przedsiębiorstw, które z dużym powodzeniem mogą konkurować z firmami o bardziej rozbudowanej strukturze udziałowców. Jednak, tak jak zdecydowana większość przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, również firmy rodzinne napotykać liczne bariery i wyzwania. Na drodze do ich rozwoju często stoją bardzo specyficzne problemy związane z konfliktami rodzinnymi, zarządzaniem zasobami ludzkimi, kolizja między czasem poświęcanym na życie prywatne i zawodowe, jak i problemy, które dotyczą obecnie wszystkich przedsiębiorców, czyli brak wykwalifikowanego personelu, niejasne przepisy prawne, skomplikowany system podatkowy oraz wysokie obciążenia kosztów pracy”. [Businessman.pl 2008].

Co powoduje, że rodzinne biznesy radzą sobie lepiej na tle innych w trudnych czasach? U podstaw tej korzystnej sytuacji leżą postawy członków firm rodzinnych, zwłaszcza „ojców” biznesów, którzy angażują cały swój trud, doświadczenie, kompetencje, czas, zwykle dorobek życia – w rozwój przedsiębiorstwa. Całkowicie się z nim utożsamiają, traktując jak własne „dziecko”. Zazwyczaj nie kończą pracy o 16:00. Bardzo ciężko pracują, odnajdując w tym radość i entuzjazm. Nawet jeżeli fizycznie nie przebywają w pracy, ich umysł cały czas jest z firmą, analizuje okazje i zagrożenia płynące z rynku. Konsultacje, wspólne dyskutowanie problemów, poszukiwanie najlepszych rozwiązań przez członków rodziny umożliwia również spojrzenie na pewne problemy z różnych stron. Skoncentrowani na budowaniu siły firmy, jednocześnie nie liczą na szybkie zyski. Gdy one już się pojawią, inwestują je w biznes, a nie pożytkują na wydatki konsumpcyjne. Skupiają się na działaniach przemysłanych, długookresowych. Istotnym jest także wzajemny szacunek pracujących członków rodziny oraz prowadzenie działalności zgodne z wartościami firmy [Żukowska] oraz „jak uważa Joachim Schwass, profesor przedsiębiorczości rodzinnej w szwajcarskiej szkole biznesu IMD, w sukcesie tych firm ważną rolę odgrywa właśnie religia. Bardzo ważne jest podejście do pracy, opierające się na przesłankach etycznych, czyli dążeniu do robienia czegoś właściwego. Kultura i religia odgrywają w tym bardzo istotną rolę” [<http://firmyrodzinne.pl/warto-przeczytac/baza-wiedzy/45-artykuly/82-rodzinne-firmy-na-ciezkie-czasy.html>].

### 2.1. Trudne upadki

Jednak nie wszystkie rodzinne interesy, zwłaszcza te małe (kilkuosobowe), radzą sobie dobrze w czasach dekonunktury. Upadek firmy rodzinnej jest bardzo specyficznym i skomplikowanym problemem. Firma rodzinna to ogromna odpowiedzialność. Jej bankructwo pozbawia środków utrzymania nie tylko



jedną osobę czy jedną rodzinę (w pojęciu małżeństwo z dziećmi), ale szeroko pojętą rodzinę, czyli rodzinę właściciela, rodziny jego dzieci czy rodzeństwa, ponieważ często w firmach rodzinnych pracują rodzice, ich dorosłe dzieci, małżonkowie tych dzieci, kuzyni i inni spokrewnieni. Stąd upadek firmy rodzinnej jest upadkiem – i to nie tylko finansowym – całej rodziny. Nagle wszyscy znajdują się w trudnej sytuacji, zarówno finansowej, jak i życiowej, w której otrzymanie pomocy czy chociażby wsparcie psychologiczne od pozostałych członków rodziny jest niemożliwe, gdyż wszyscy doświadczają tego samego problemu.

Działalność rodzin firmowana jest najczęściej własnym nazwiskiem, w przypadku porażki lub upadku cierpi nie tylko wizerunek firmy, ale również rodziny. Tych, którzy ponoszą klęskę biznesową, spotyka często klęska towarzyska lub wręcz ostracyzm społeczny, jako że firmy rodzinne działają najczęściej na rynkach lokalnych, gdzie wszyscy się znają i wszystko o innych wiedzą. W okresach rozkwitu rodzinne interesy są powodem zazdrości sąsiadów, z różnych powodów mniej przedsiębiorczych, natomiast w sytuacji bankructwa stają się przedmiotem drwin. Dr Joanna Żukowska tak opisuje ten problem „co więcej doprowadzenie do upadku firmy to nie tylko porażka biznesowa, ale i zamach na dobro rodziny, stąd tak zacięta walka o utrzymanie satysfakcjonującej pozycji na rynku” [Żukowska].

Większość familijnych biznesów to małe i średnie przedsiębiorstwa. Nie posiadają rzeczników prasowych ani sztabu prawników, którzy w kontaktach z mediami dbają o wizerunek firmy. Zarządzający firmami rodzinnymi to nie anonimowe osoby, które w razie niepowodzenia mogą skryć się za plecami rzeczników czy swoich prawników. Latem 2012 roku przez Polskę przeszła fala bankructw firm turystycznych. W sytuacji, gdy upadały duże biura, które za granicą zostawiały setki, a nawet tysiące turystów, z mediami kontaktował się rzecznik prasowy, który przecież był pracownikiem firmy, do pracowników zaliczali się również prezesi, stąd tak naprawdę nie było personalnie odpowiedzialnej osoby, odpowiedzialność ponosiła bezosobowa firma X. W przypadku, gdy upadła mała rodzinna firma z Oświęcimia, która za granicą zostawiła około 50 turystów, media nie zostawiły na właścicielach „suchej nitki”, wymieniono ich z imienia i nazwiska, a nawet opublikowano zdjęcie właścicielki, wskazując ją jako winną zaistniałej sytuacji. Jest to bardzo specyficzny problem w zarządzaniu firmą rodzinną, gdyż w razie upadku ryzykuje się nie tylko własnym majątkiem, ale również dobrem najwyższym, czyli dobrym imieniem, które bardzo trudno odzyskać.

### 3. Sukcesja a kierowanie

Kolejnym ważkim problemem jest moment oddania kierowania rodzinnym biznesem zatrudnionym menadżerom czy też szeroko pojęta sukcesja firmy rodzinnej.

W obecnych czasach właściciele firm rodzinnych codziennie podejmują szereg decyzji, są to zarówno decyzje związane z bieżącą działalnością firmy, jak i te obciążone większą odpowiedzialnością, a dotyczące wielkości zatrudnienia, zapotrzebowania na surowce czy innych ważnych zagadnień, uwarunkowanych specyfiką branży. Skupiając całą swoją uwagę i energię na rozwiązywaniu spraw bieżących, przedsiębiorcy rodzeni często zapominają jednak o bardzo ważnym zagadnieniu, mianowicie o sukcesji. Pojęcie to bardzo często pojawia się w firmach zbyt późno, w momencie śmierci dotychczasowego właściciela lub, gdy nie jest on już w stanie sprawować swoich obowiązków. Jedną z przyczyn częstego pomijania zagadnienia sukcesji jest lęk przed tym, iż dzieci będą chciały zmienić sposób zarządzania firmą, przez co mogą zniszczyć to, co właściciel stworzył dzięki ciężkiej pracy i zaangażowaniu. Czasami jest to wyraz przekonania, że nikt inny nie potrafi poprowadzić przedsiębiorstwa tak dobrze jak on. Założyciele firmy boją się również poczucia bezużyteczności i bezczynności. Przedsiębiorcy rodzeni odsuwają sukcesję w czasie również dlatego, iż chcą oddalić od siebie konieczność dokonania często niewygodnego wyboru następcy wśród swoich dzieci. To także nie musi stanowić problemu, gdy jest wynikiem wspólnych dyskusji oraz ustaleń dotyczących funkcji, jakie w przyszłości będą pełnić poszczególni członkowie rodziny. Prawidłowo przeprowadzona sukcesja powinna bowiem dać im poczucie spełnienia oraz spokoju, iż dorobek całego życia będzie kontynuowany przez ich dzieci, które bardzo dobrze zostały przygotowane do nowej roli, jaką mają pełnić.

Sukcesja to proces systematycznego przekazywania zarówno własności, jak i władzy. Według S. Goldstein'a z Hubler-Swartz Institute w Minneapolis sukcesja władzy składa się z czterech faz:

- inicjacji – gdy dzieci, czyli potencjalni sukcesorzy zapoznają się z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego,
- selekcji – gdy dokonuje się oceny oraz wyboru przyszłych liderów wśród młodego pokolenia, biorąc pod uwagę ich zaangażowanie oraz umiejętności,
- edukacji – gdy cała uwaga skupiona jest na rozwijaniu umiejętności przyszłych sukcesorów,
- sukcesji – gdy młodym sukcesorom przekazane zostaną wszelkie prawa i obowiązki.

Sukcesji władzy równolegle towarzyszyć powinna sukcesja własności, która może być przeprowadzona na kilka sposobów. Pierwszy ze sposobów przekazania własności to darowizna. Kolejną formą transferu własności jest przekazanie firmy rodzinnej w drodze spadku. Inną formę przekazania własności stanowi wykup firmy przez członków rodziny, zarząd lub zespół pracowniczy. To najtrudniejsza forma, gwarantująca jednak pełną satysfakcję dla wszystkich stron. W tym przypadku, na podstawie tylko jednej transakcji, nowi właściciele przejmują własność oraz kontrolę nad firmą. Wykorzystując mechanizm dźwigni, przyszli właściciele nabywają firmę, zaciągając długoterminowe zobowiązanie u dotychczasowego właściciela, które będą spłacać ratalnie np. z dochodów osiągniętych w przyszłości. Własność firmy może być również przekazana poprzez dystrybucję jej udziałów wśród pracowników nienależących do rodziny. Takie rozwiązanie może być wykorzystane nie tylko w sytuacji, gdy właściciel chce wycofać swój kapitał i przejść na emeryturę, ale także w celu motywacji załogi, zatrzymania w firmie najlepiej rokujących pracowników czy pozyskania dodatkowego kapitału poprzez emisję akcji firmy. Przekazanie własności może także nastąpić poprzez sprzedaż udziałów firmy rodzinnej osobom trzecim. Z punktu widzenia rodziny, która od wielu lat tworzyła i pielęgnowała tę firmę, rozwiązanie to jest mało korzystne, ponieważ oznacza często przekazanie wielopokoleniowego przedsiębiorstwa w „obce ręce”. Jak widać sukcesja w firmie rodzinnej jest zagadnieniem złożonym. Aby dokonać prawidłowego przekazania władzy oraz własności, proces sukcesji musi zostać starannie zaplanowany oraz wdrożony w odpowiednim czasie.

Przedsiębiorcy rodzinni muszą przekonać się, iż sukcesja nie jest zagrożeniem dla ich dotychczasowej pozycji oraz dorobku, ale szansą dla przyszłości firmy, która, oddana w ręce wykwalifikowanych przedstawicieli młodszego pokolenia, może dalej rozwijać się, osiągając sukces, o którym jej założyciele nawet nie marzyli [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004].

Na końcu o kształceniu przyszłych sukcesorów: przytaczając słowa W. Popczyka, celem nadrzędnym działania instytucji krajowych, takich jak: uczelnie wyższe, parlament, rząd, instytucje finansowe, media i inne, winno być „stworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorczości rodzinnej w szerokich kręgach społecznych, na miarę spełnienia przez nią funkcji społecznych, politycznych i ekonomicznych”.

Z kolei profesor Schwass wskazuje na Hiszpanię, jako na wyjątek – kraj, który za czasów Fracisco Franco miał skromną tradycję firm międzynarodowych i który potem bardzo szybko otworzył się na nowe możliwości. W Hiszpanii jest teraz najwięcej w Europie uniwersyteckich wydziałów zajmujących się biznesem rodzinnym.

Dla przykładu lista hiszpańskich Uniwersytetów, posiadających Katedrę Biznesu Rodzinnego:

- University of A Coruña,
- Abat Oliba CEU University,
- University of Alicante,
- University of Almería
- Antonio de Nebrija University, Madrid,
- University of Barcelona,
- University of Burgos,
- University of Cádiz,
- University of Cantabria,
- Carlos III University, Madrid,
- University of Castilla-La Mancha,
- Complutense University, Madrid,
- University of Córdoba,
- Miguel de Cervantes European University,
- University of Extremadura,
- University of Girona,
- University of Granada,
- University of Huelva,
- University of Jaén,
- University of La Rioja,
- University of Islas Baleares,
- University of Las Palmas de Gran Canaria,
- University of León,
- University of Málaga,
- Miguel Hernandez University, Elche,
- University of Murcia,
- University of Oviedo,
- University of País Vasco,
- University of Salamanca,
- Polytechnical University, Cartagena,
- University of Santiago de Compostela,
- University of Sevilla,
- University of Valencia,

- University of Valladolid,
- University of Vigo,
- University of Zaragoza.

Również i w Polsce ten trend został zauważony, jednak dotychczas wdrożony jest w życie jedynie przez kilka polskich uczelni. Uniwersytet Łódzki wprowadził przedmiot „zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym”, podobnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu ma przedmiot „zarządzanie firmą rodzinną”, natomiast Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu utworzyła specjalność „zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym”, a Szkoła Główna Handlowa oferuje studia podyplomowe „zarządzanie biznesem rodzinnym”.

### Podsumowanie

Czy można zatem nauczyć się kierowania firmą rodzinną? Czy problemy z tym związane są na tyle odmienne, że wymagają szczególnej wiedzy i szczególnych umiejętności? Odpowiedź na te pytania brzmi: oczywiście tak. Dowodem na to są chociażby uczelnie, które zajmują się tymi zagadnieniami, bardziej popularne na zachodzie.

Sukcesja w rodzinie biznesowej, jeżeli ma się udać, musi być dobrze przemyślanym i szczegółowo zaplanowanym procesem, trwającym od chwili, gdy w rodzinie pojawiają się potomkowie [Budziak 2012].

### Bibliografia

- Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Kożusznik B. (1984), *Wybrane koncepcje efektywności kierowania*, „Przegląd Psychologiczny”.
- Kożusznik B. (1985), *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, UŚ, Katowice.
- Marjański A., Sułkowski Ł. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- PricewaterhouseCoopers (2008), *Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08 przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers*, Warszawa.
- Inicjatywa Firm Rodzinnych*, <http://firmyrodzinne.pl/warto-przeczytac.html>.



## **VI. Konkurencyjność i kooperacja w firmach rodzinnych**





Piotr Tomski

Politechnika Częstochowska

## O przewagach konkurencyjnych firm rodzinnych w kontekście teorii zasobowej

### On the Competitive Advantage of Family Firms in the View of the Resource Based Theory

**Abstract:** The paper is the synthetic approach towards the analysis of the literature on the specificity of family firms. In the analysis the attention has been drawn to the competitive advantage of family firms with respect to the resource based theory while acknowledging that the resources resulting from the family character of these enterprises are of the kind determining competitive advantage. Relationships and family ties may be the subject to appropriate management for the purpose of generating specific competitive advantage exclusively typical of family firms. Particularly important is also the activity considering the dynamic environment and efficient management of the processes of strategic planning since without these activities it is impossible to achieve full competitive advantage from the possessed resources.

**Key-words:** family firm, competitive advantage, resource based theory (RBV).

#### 1. Wprowadzenie

Firmy rodzinne zdecydowanie zdominowały krajobraz gospodarczy świata [Claessens, Djankov, Fan, Lang 2002, ss. 2741–2771; La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer 1999, ss. 471–517; Morck, Yeung 2003, ss. 367–382]. Dotychczasowe badania wskazały, iż odgrywają one znaczącą rolę zarówno w gospodarkach rozwiniętych, jak i rozwijających się. Odnosi się to zarówno do udziału w tworzeniu PKB, jak i zatrudnieniu [Carraher 2005, ss. 95–100; Carraher, Carraher 2006, ss. 97–108]. Miller i Le Breton Miller [2005]

stwierdzili, iż znaczące wielooddziałowe przedsiębiorstwa, takie jak: Michelin, Armani, WalMart, Home Depot czy IKEA, to właśnie firmy rodzinne. Zostały one założone i nadal kontrolowane są przez rodziny.

Firmy rodzinne zdają się punktem zainteresowania naukowców z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwem od wielu dekad [Arregle, Hitt, Sirmon, Very 2007, ss. 73–95; Boyd 1990, ss. 419–430; Morck, Scheifer, Vishny 1988, ss. 293–316; Villalonga, Amit 2006, ss. 385–417]. W literaturze wskazać można nurt badań, ukierunkowany na porównanie firm rodzinnych z firmami o charakterze nierodzinnym. Można w nim odnaleźć stanowisko dokumentujące przewagę leżącą po stronie firm rodzinnych, która pozwala na lepsze ich funkcjonowanie w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami [Carney, Gedajlovic 2002, ss. 123–146].

Celem niniejszego opracowania, w powyższym kontekście, jest synteza literatury przedmiotu, ukierunkowana na zwrócenie uwagi na przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw o charakterze rodzinnym oraz wskazanie cech charakterystycznych firm rodzinnych, wpływających na wyższą od firm nierodzinnych sprawność funkcjonowania. Cel pracy stanowi jednocześnie odniesienie się do teorii zasobowej, która zdaniem autora ma szczególne zastosowanie w warunkach, gdy zasoby, wynikające z rodzinnego charakteru firm rodzinnych, mają charakter strategiczny i decydują o przewagach konkurencyjnych.

## **1. Definicja firmy rodzinnej raz jeszcze**

Rozważania dotyczące przewag konkurencyjnych w kontekście firm rodzinnych warto rozpocząć od krótkiej definicji firmy rodzinnej. Intencją autora nie jest realizacja przeglądu definicji, jednak syntetyczne nakreślenie jej specyfiki zdaje się kluczowe dla prawidłowej percepcji i analizy przewag konkurencyjnych tej szczególnej grupy przedsiębiorstw.

Firma rodzinna może charakteryzować się różnorodnością, stanowić może ona zarówno niewielkie przedsiębiorstwo, prowadzące osiedlowy sklep, jak i korporację międzynarodową [Ghee, Ibrahim 2012, ss. 262–274]. Do firm rodzinnych zaliczyć można bardzo dużą grupę firm samozatrudnieniowych, które albo od momentu założenia były firmami rodzinnymi, albo w procesie własnego rozwoju przekształciły się w tego typu przedsiębiorstwa [Lemańska-Majdzik 2007, ss. 392–398].

Firma rodzinna jest zarządzana z ukierunkowaniem na wizję rodzinną, zaś samo zarządzanie czy nadzór realizowane są przez koalicję, składającą się z członków rodziny lub rodzin. Zaznaczyć tu należy ukierunkowanie na pewną stabilność w ujęciu pokoleniowym [Chua, Chrisman, Sharma 1999, ss. 19–40].

Jednym z najistotniejszych wątków, zawartych w definicjach firmy rodzinnej jest to, iż rodzina posiada na własność przedsiębiorstwo wprost lub, jeśli ro-

dzina pozyskiwała kapitał zewnętrzny, nadal posiada wystarczającą ilość udziałów, pozwalającą na utrzymanie kontroli nad przedsiębiorstwem, bez obawy o usunięcie bądź przejęcie [Tomski 2011, ss. 137–150]. Współcześnie zdarzają się także sytuacje, gdy rodziny sprzedają swoje udziały większym przedsiębiorstwom, utrzymując w swych rękach procesy zarządzania. Firmami rodzinnymi określane są też zwykle przedsiębiorstwa znajdujące się w rękach jednej rodziny przez okres co najmniej dwóch pokoleń, w sensie prawa własności i zarządzania. Firma rodzinna to stan, kiedy po wstępnej, założycielskiej fazie, przedsiębiorcy nadal prowadzą samodzielnie biznes. Pamiętać należy także, iż szczególnie w przypadku kolejnych pokoleń, jako rodzinę rozumie się także dalszych jej członków, słabiej związanych genetycznie.

## 2. Teoria zasobowa a firma rodzinna

Spojrzenie oparte na zasobach (*Resource-Based View* – RBV) skupia się na zasobach rodziny wewnątrz firmy. Koncepcja ta zakłada, że firma rodzinna posiada zbiór unikalnych zdolności, zasobów i wzajemnych relacji, których firmy nierodzinne nie posiadają i nie są w stanie rozwinąć [Małyszek 2011, ss. 82–96]. W ujęciu zasobowym podstawowym zagadnieniem jest to, jak zasoby organizacji mogą wpływać na odmiennność przedsiębiorstwa od jego konkurentów [Penrose 1959].

Według Granta, przedsiębiorstwo powinno być w stanie odpowiednio organizować i eksploatować te unikalne zasoby [Grant 1991, ss. 114–135]. Przykładami owych zasobów, wskazywanymi w literaturze są: przywództwo, technologia, kapitał, proces produkcyjny, wiedza ukryta, kultura organizacyjna, bazy danych, opatentowane produkty, kapitał ludzki, doświadczenie i umiejętności kadry zarządzającej, zdolności przedsiębiorcze pracowników i właścicieli, *know-how* oraz sieć powiązań gospodarczych i aliansów z innymi przedsiębiorstwami [Greene 1997, ss. 161–173; Hanks, Watson, Jansen, Chandler 1994, ss. 5–29].

W ujęciu zasobowym istotnym elementem jest to, iż same zasoby nie są w stanie wygenerować przewagi konkurencyjnej, zaś kluczowa dla tego faktu okazuje się zdolność przedsiębiorstwa do odpowiedniej alokacji tych zasobów w działaniach strategicznych [Collis 1995, ss. 118–128]. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga zatem wykorzystania unikalnych zasobów, które nie mogą być w prosty sposób imitowane i przekazane innym [Makadok 2001, ss. 387–401].

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż w literaturze zauważyć można rosnące znaczenie teorii zasobowej w obszarze analizy przedsiębiorczości [np.: Alvarez, Barney 2004, ss. 621–635; Alvare, Busenitz 2001, ss. 755–775] oraz analizy firm rodzinnych [Habbershon, Williams, MacMillan 2003, ss. 451–465; Simon, Hitt 2003, ss. 339–358].

### 3. Unikalne zasoby firmy rodzinnej w służbie przewag konkurencyjnych

Zgodnie z RBV, przedsiębiorstwa mogą tworzyć unikalne cechy, które pozwalają im na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, wpływając pozytywnie na funkcjonowanie. Te specyficzne dla konkretnej firmy zasoby mogą być materialnymi bądź niematerialnymi, jednak za najistotniejszą ich cechę uznać należy niedostępność dla pozostałych przedsiębiorstw w sektorze. Są one bowiem specyficzne, mając swe źródło w konkretnej, unikalnej rodzinie. Podkreślić tu należy, iż rodzinna specyfika generuje zasoby spełniające warunki wskazane przez J. Barneya [1991, ss. 99–120] – są one wartościowe, rzadkie, trudne do naśladowania i zastąpienia. Oczywiście za wskazanymi cechami podążać powinna w przypadku firmy rodzinnej umiejętność organizowania tych specyficznych, rodzinnych zasobów.

Jako jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych firmy rodzinnej, wskazać można zdolność do podejmowania długoterminowych decyzji. Firma rodzinna może decydować o realizacji inwestycji, które nie będą przynosiły zysków przez 5–10 lat, jednak w dłuższym horyzoncie staną się one znaczące dla wyników ekonomicznych firmy. Ta forma podejmowania ryzyka i inicjatyw inwestycyjnych nazywana jest często „cierpliwą”. Firmy rodzinne mogą także podejmować ryzyko wyboru niekonwencjonalnych strategii, które nie przekładają się wprost na szybki zysk i optymistyczny obraz *cash flow*. Poprzez immanentną cechę rodziny, jaką jest długowieczność rodu zaangażowanego w prowadzenie biznesu, firmy rodzinne są w stanie znosić cykliczność koniunktury. Potrafią one także podejmować szybkie decyzje dzięki pozbawieniu rodzinnej struktury wszelkich dodatkowych ciał i gremiów decyzyjnych oraz biurokracji. Firmy rodzinne charakteryzują się także dużym dopasowaniem w układzie zarządzający – właściciele, wynikającym ze scentralizowania władzy i własności w rękach jednej rodziny. Znaczącą przewagą jest też zdolność i efektywność w zakresie integracji pionowej.

Jak zostało zaznaczone wcześniej, w literaturze istnieje zauważalny nurt, podkreślający przewagę konkurencyjną firm rodzinnych w porównaniu do firm nierodzinnych. Jako grupa bowiem, firmy rodzinne w przeszłości często uzyskiwały lepsze miejsca w rankingach Standard & Poors 500 [Moscatello L. 1990]. Badania wskazują na różnorodne obszary aktywności gospodarczej, w których firmy rodzinne radzą sobie zdecydowanie lepiej [Aronoff, Ward 1995, ss. 121–130; Levering, Moskowitz 1993, ss. 26–38; Tagiuri, Davis 1996, ss. 199–208].

Przedsiębiorstwo rodzinne jest uznawane za szczególne zjawisko społeczno-ekonomiczne. Rodzina to korzystne środowisko dla zachowań przedsiębiorczych. Duch przedsiębiorczości, wspierany przez wartości rodzinne, może zmateriałizować się jako sukces rynkowy. Wsparcie w postaci adekwatnej strategii

rynkowej [Kuraś, Tomski, ss. 83–95] istotnie zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Wspólne rodzinne wartości mogą także stać się drogowskazem dla stworzenia specyficznego kształtu kontaktów interpersonalnych między pracownikami [Nowodziński 2011, ss. 97–109]. Firmy rodzinne posiadają również wysoką zdolność do tworzenia ścisłych relacji i więzi z klientami, dostawcami oraz innymi zewnętrznymi stronami [Małyśzek 2011, ss. 82–96].

Spoglądając na problem z perspektywy strategicznej, stwierdzić należy, iż przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa ma swoje źródła w zdolności do rozwijania i pozyskiwania zasobów i umiejętności, zajęcia pozycji strategicznej na rynku i implementacji strategii konkurencji, która bierze pod uwagę okazje i zagrożenia pochodzące z otoczenia [Porter 1980; Miller, Friesen 1986, ss. 255–261]. W literaturze zaznacza się istnienie szczególnych cech firm rodzinnych, pozwalających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Wśród nich wskazać należy duże znaczenie wpływu więzi rodzinnych na prowadzone działania biznesowe [Hoffman, Hoelscher, Sorensen 2006, ss. 135–145].

W przypadku firm rodzinnych, sama rodzina może być źródłem przewagi konkurencyjnej [Kellermanns, Eddleston 2004 ss. 209–228; Nordqvist 2005, ss. 285–292; Sirmon, Hitt 2003, ss. 339–358]. Szczególnie wzajemny altruizm można postrzegać jako specyficzne źródło odmienności firm rodzinnych, stanowiące o przewadze konkurencyjnej [Corbetta, Salvato 2004, ss. 355–362; Nordqvist 2005, ss. 285–292].

Firmy rodzinne muszą posiadać umiejętność identyfikacji i budowania zasobów strategicznych, które nie tylko wykorzystują własne więzi rodzinne, ale także są adekwatne do współczesnego krajobrazu gospodarczego. Zasoby te stają się nośnikami znaczących, trudnych do pokonania barier na drodze konkurentów do imitacji [Colbert 2004, ss. 341–358].

Firmy rodzinne, które posiadają kulturę organizacyjną, promującą rodzinne wódatstwo i zachowania altruistyczne, mogą być zdolne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Według K.A. Eddleston, F.W. Kellermanns i R. Sarathy [2008, ss. 26–50], członkowie rodziny powinni promować zachowania altruistyczne. Wskazać tu można szkolenie członków rodziny, ukierunkowane na rozwój umiejętności i zachowań zespołowych, a także w kierunku traktowania siebie jako jednorodnej drużyny. Istotne jest także rozpoznawanie potrzeb współpracowników oraz rozbudowywanie umiejętności identyfikowania pozytywnych aspektów kolektywizmu oraz pozytywnego wpływu kolektywnych relacji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Budowanie przewagi oparte powinno być także na pielęgnowaniu poczucia własności firmy oraz znaczenia roli jej gospodarza. Może także opierać się na wzajemnym treningu członków rodziny.

W literaturze znaleźć można wiele opinii podkreślających znaczenie norm rodzinnych, kapitału społecznego i tożsamości jako wartościowych zasobów, będących jednocześnie trudnymi do imitacji i substytucji [Habbershon, Williams, MacMillan 2003, ss. 451–465; Pearson, Carr, Shaw 2008, ss. 949–969; Pearson, Marler 2010, ss. 1117–1124]. Na uwagę zasługuje jednak fakt, iż zasoby te często postrzegane są jako źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych, głównie w gospodarkach rozwiniętych [Barney 1991, ss. 99–120; Peteraf 1993, ss. 179–191]. W wyniku przeglądu literatury z zakresu form rodzinnych, warto zauważyć, iż A.W. Pearson i in. [2008, ss. 949–969] stwierdzili, iż adaptacja norm rodzinnych może być postrzegana jako podstawa przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych. H. Fang, E. Memili, J.J. Chrisman, D.H.B. Welsh [2012, ss. 12–34] także postrzegają rodzinne normy jako potencjalne zasoby, stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej.

Część badaczy wskazuje na fakt, iż interakcje między rodziną jako całością, podmiotem gospodarczym i poszczególnymi członkami rodziny, mogą prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wspominają oni o przewadze firm rodzinnych, uzyskiwanej w odniesieniu do konkurencyjnych firm nierodzinnych dzięki familizmowi [Chrisman, Chua, Steier 2005, ss. 237–248; Habbershon, Williams, MacMillan 2003 ss. 451–465; Pearson, Carr, Shaw 2008, ss. 949–969]. W tym kontekście często ma on swoje źródło w przenikaniu norm rodzinnych do procesu podejmowania decyzji poprzez kreowanie i utrzymywanie tożsamości firmy rodzinnej oraz implementacji nieformalnych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a także manipulacji nakładaniem się sieci społecznych na przestrzeń w układzie rodzina – system biznesu [Arregle, Hitt, Sirmon, Very 2007, ss. 73–95; Shepherd, Haynie 2009, ss. 1245–1264]. Adaptacja norm rodzinnych do firmy może umożliwiać manifestację rodzinnej, socjo-emocjonalnej zasobności w planowaniu zachowań strategicznych. Prowadzić to może do sytuacji, kiedy cele pozaekonomiczne, ukierunkowane na rodzinę, zwyciężają w konfrontacji z ekonomiczną racjonalnością i zaczynają dominować w procesie podejmowania decyzji w firmach rodzinnych [Chrisman, Chua, Pearson, Barnett 2012, ss. 267–293].

Analiza przewag konkurencyjnych firm rodzinnych w świetle posiadanych przez nie zasobów niematerialnych i materialnych pozwala na stwierdzenie, iż firmy rodzinne są bardziej kreatywne [Pervin 1997, ss. 185–198], bardziej skłonne do odpowiedzi na zmienne warunki otoczenia [Dreux 1990, ss. 225–243], bardziej ufne [Tagiuri, Davis 1996, ss. 199–208]. Członkowie rodziny, zatrudnieni w firmach rodzinnych, są bardziej produktywni od pracowników spoza rodziny [Rosenblatt, de Mik, Anderson, Johnson 1985]. Właściciele firm rodzinnych pracują i zarządzają w sposób maksymalizujący elastyczność [Poza, Alfred, Maheshwari 1997, ss. 135–155]. Według J.L. Ward, firmy rodzinne



intensywniej zwracają uwagę na rozwój marki, podejmują szybciej decyzje oraz są w stanie budować alianse z innymi firmami rodzinnymi [1997, ss. 323–337], przyczyniając się w ten sposób do synergicznego wzrostu konkurencyjności [Tomski 2011, ss. 7–18].

### Podsumowanie

Konkludując, stwierdzić należy, iż zasoby w przypadku firm rodzinnych odgrywają szczególną rolę. Relacje i więzi rodzinne poddawane mogą być odpowiedniemu zarządzaniu, w celu wygenerowania szczególnych przewag konkurencyjnych, właściwych wyłącznie firmom o charakterze rodzinnym. Oczywiście niezwykle istotne jest tu także działanie z uwzględnieniem kontekstu dynamicznego otoczenia oraz skuteczne zarządzanie procesami planowania strategicznego, bowiem bez tych aktywności niemożliwe jest osiągnięcie pełni przewag z posiadanych zasobów.

Firmy rodzinne niezaprzeczalnie są bytami organizacyjnymi o szczególnym charakterze. Posiadają one bowiem szereg unikalnych zasobów, często mających nieuchwytną, intuicyjną wręcz genezę, które trudne są do oszacowania i nie pozwalają na jednoznaczne zdefiniowanie wynikających z nich przewag konkurencyjnych. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż jednocześnie jest to jedno ze źródeł wyjątkowego charakteru firm rodzinnych oraz przyczyna problemów natury badawczej.

### Bibliografia

- Alvarez S.A., Barney J. B. (2004), *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*, "Journal of Business Venturing", nr 19.
- Alvarez S.A., Busenitz L.W. (2001), *The entrepreneurship of resource-based theory*, "Journal of Management", nr 27.
- Aronoff C.E., Ward J.L. (1995), *Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?*, "Family Business Review", 8(2).
- Arregle J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P. (2007), *The development of organizational social capital: Attributes of family firms*, "Journal of Management Studies", 44(1).
- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", nr 17.
- Boyd B. (1990), *Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model*, "Strategic Management Journal", 11(6).
- Carney M., Gedajlovic E. (2002), *The coupling of ownership and control and the allocation of financial resources: Evidence from Hong Kong*, "Journal of Management Studies", nr 39.

Carraher S.M., Carraher S.C. (2006), *Human resource issues among SME's in Eastern Europe: A 30 month study in Belarus, Poland, and Ukraine*, "International Journal of Entrepreneurship", 10.

Carraher S.M. (2005), *An Examination of entrepreneurial orientation: A validation study in 68 countries in Africa, Asia, Europe, and North America*, "International Journal of Family Business", 2 (1).

Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W., Barnett T. (2012), *Family involvement, family influence and family-centered non-economic goals in small firms*, "Entrepreneurship Theory & Practice", Vol. 36, Issue 2.

Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L. (2005), *Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction*, "Entrepreneurship Theory & Practice", 29 (3).

Chua J., Chrisman J., Sharma P. (1999), *Defining the family business by behavior*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 23(4).

Claessens S., Djankov S., Fan P.H., Lang H.P. (2002), *Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings*, "Journal of Finance", 62(6).

Colbert B.A. (2004), *The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management*, "Academy of Management Review", 29.

Collis D.M.C. (1995), *Competing on resources: strategy in the 1990s*, "Harvard Business Review", July–August.

Corbetta G., Salvato C. (2004), *Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: a commentary on "Comparing the agency costs of family and nonfamily firms: conceptual issues and exploratory evidence"*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 28, Nr 4.

Dreux D.R. (1990), *Financing family business: Alternatives to selling out or going public*, "Family Business Review", 3(3).

Eddleston K.A., Kellermanns F.W., Sarathy R. (2008), *Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance*, "Journal of Management Studies" 45(1).

Fang H., Memili E., Chrisman J.J., Welsh D.H.B. (2012), *Family Firms' Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives*, "Small Business Institute Journal", Vol. 8, Nr 2.

Grant R.M. (1991), *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, "California Management Review", 33.

Greene P.G. (1997), *Resource needs and the dynamic capitalism typology*, "Journal of Business Venturing", 12.

Habbershon T.G., Williams M., MacMillan I.C. (2003), *A unified systems perspective of family firm performance*, "Journal of Business Venturing", 18.



- Hanks S., Watson C., Jensen E., Chandler G. (1994), *Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 18.
- Hoffman J., Hoelscher M., Sorensen R. (2006), *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory*, "Family Business Review", (19)2.
- Ghee W.Y., Ibrahim M.D. (2012), *Family Business Success Factors: Management Practices, Relationship Among Members and Succession Experience*, "International Journal of Arts and Commerce", Vol. 1, nr 6.
- Kellermanns F.W., Eddleston K. (2004), *Feuding families: when conflict does a family firm good*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 28.
- Kuraś P., Tomski P. (2012), *Rola strategii niszy rynkowej w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] *Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku krajowym i zagranicznym*, red. M. Sipa, K. Wolniakowska, Seria Monografie nr 257, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate ownership around the world*, "Journal of Finance", 54(2).
- Lemańska-Majdzik A. (2007), *Family Entrepreneurship in Competitive Strategies* [w:] *Interdisciplinary Approach to Sustainable Development*, R. Lescroart, P. Pachura, T. Nitkiewicz (red.), ISI Pierrard HEC du Luxembourg, Virton.
- Levring R., Moskowitz M. (1993), *The ten best companies to work for in America*, "Business and Society Review", 85(1).
- Makadok R. (2001), *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation*, "Strategic Management Journal", 22.
- Małyszek E. (2011), *Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.
- Miller D., Friesen P.H. (1986), *Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part II: Performance implications*, "Organization Studies", 7.
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Morck R., Shleifer A., Vishny R. (1988), *Management ownership and market valuation: An empirical analysis*, "Journal of Financial Economics", 20.
- Morck R., Yeung B. (2003), *Agency problems in large family business groups*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 27(4).
- Moscatello L. (1990), *The Pitcairns want you*, "Family Business Magazine", February.
- Nordqvist M. (2005), *Familiness in top management teams: commentary on Ensley and Pearson's "An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top*

*management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency and consensus*”, *Entrepreneurship Theory and Practice*”, 29.

Nowodziński P. (2011), *Rola kultury organizacji w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.

Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C. (2008), *Toward a theory of familiness: A social capital perspective*, *Entrepreneurship Theory & Practice*”, 32.

Pearson A.W., Marler L.W. (2010), *A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms*, *Entrepreneurship Theory & Practice*”, 34(6).

Penrose E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, New York, NY, Wiley.

Pervin A. (1997), *A conversation with Henry Mintzberg*, *Family Business Review*”, 10(2).

Peteraf M.A. (1993), *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, *Strategic Management Journal*”, 14.

Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY, Free Press.

Poza E.J., Alfred T., Maheshwari A. (1997), *Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms – a preliminary report*, *Family Business Review*”, 10(2).

Rosenblatt P.C., deMik L., Anderson R.M., Johnson P.A. (1985), *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, San Francisco, Jossey-Bass.

Shepherd D.A., Haynie J.M. (2009), *Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict*, *Entrepreneurship Theory & Practice*”, 33(6).

Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*”, 27.

Tagiuri R., Davis J.A. (1996), *Bivalent attributes of the family firm*, *Family Business Review*”, 9(2).

Tomski P. (2011), *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, nr 1.

Tomski P. (2011), *Programowanie przyszłości biznesu w oparciu o więzi rodzinne – wybrane problemy sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t.12, z.7, Seria SWSPiZ w Łodzi.

Villalonga B., Amit R. (2006), *How do family ownership, management and control affect firm value?*, *Journal of Financial Economics*”, 80(2).

Ward J.L. (1997), *Growing the family business: special challenges and best practices*, *Family Business Review*”, 10(4).

Wojciech Popczyk

Uniwersytet Łódzki

## **Firmy rodzinne na alternatywnym rynku NewConnect – relacja z badań własnych cz. I.**

### **Orientacja przedsiębiorcza**

**Family businesses on the alternative capital market NewConnect –  
presentation of results of empirical research part I**

#### **Entrepreneurship orientation**

**Abstract:** The results of world research acknowledge higher efficiency of the functioning of public family businesses in comparison to their non-family counterparts as well as their better quotations. The source of family business competitive advantage is social / family capital or positive “familizm”, owing to which they possess the capabilities in the field of reducing agency and enhancing stewardship behaviors. These capabilities are determined by the rules of corporate governance on management and ownership control. In the paper the author presents the results of own, comparative empirical research on the entrepreneurship orientation of Polish, public family and non-family businesses from the alternative capital market NewConnect. According to the theory and empirical knowledge, the results acknowledge the superiority of family businesses in this field too.

**Key-words:** family businesses, NewConnect, entrepreneurship orientation, comparative empirical research.

### **Wprowadzenie – przewaga publicznych firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi**

Do niedawna panowało przekonanie, że we współczesnym, niestabilnym, konkurencyjnym otoczeniu firmy rodzinne, które charakteryzuje niechęć do korzystania z dźwigni finansowej oraz do otwierania struktury własności dla

inwestorów czy zatrudniania kompetentnych menedżerów spoza rodziny, skazane są na marginalizację. Tymczasem firmy rodzinne istnieją, rozwijają się i, co potwierdzają badania empiryczne, przeprowadzone w wielu krajach o różnym poziomie rozwoju gospodarczego i należących do różnych kręgów kulturowych, osiągają nie gorsze – a w przypadku firm rodzinnych publicznych – lepsze wyniki od swoich odpowiedników nierodzinnych [Popczyk 2010, ss. 56–72]. „Celem artykułu jest wskazanie na charakterystyki polskich przedsiębiorstw rodzinnych, publicznych, notowanych na NewConnect, które obalają dotychczasowe, szkodliwe stereotypy na temat ich zachowań przedsiębiorczych i strategicznych”.

Wyniki pierwszych znaczących badań, wskazujących na wyższą efektywność firm rodzinnych niż nierodzinnych, zostały opublikowane w 2003 r. [Anderson, Reeb 2003, ss. 1301–1328]. Wbrew oczekiwaniom autorów, okazało się, że firmy rodzinne amerykańskie z listy S&P500 w okresie 1992–1999 osiągały znacząco lepsze wyniki działalności od swoich odpowiedników nierodzinnych. Obaliło to przekonanie, że koncentracja własności i kontroli rodzinnej skorelowana jest negatywnie z osiąganymi wynikami finansowymi oraz, że zarząd rodziny działa na zasadzie agencji w stosunku do mniejszościowych udziałowców spoza rodziny. W trybie nieakademickim zweryfikowano pozytywnie wyniki cytowanych badań Anderson’a i Reeb’a z inicjatywy „Business Week”, też na próbie firm S&P500, analizując ich wyniki osiągnięte w latach 1993–2003 [„Business Week” 2003, ss. 100–114]. Badania przeprowadziła firma konsultingowa Spencer Stuart. Podobne analizy, wykonane przez Thomson Financial dla „Newsweek’a” na sześciu głównych indeksach giełdowych w Europie, od Londyńskiego FTSE do Madryckiego IBEX, potwierdziły, że firmy rodzinne osiągają lepsze wyniki od firm nierodzinnych. Podobna prawidłowość w zakresie efektywności funkcjonowania publicznych firm rodzinnych (ROA, ROE, QTobina) została wykryta w następujących krajach: w Niemczech, w Wielkiej Brytanii, we Francji, w Hiszpanii, w Chile i w Japonii.

Raport Stoy Hayward z 1992 r. [IFB 2008, s. 18] został opracowany w oparciu na pierwszych badaniach, polegających na analizie kształtowania się cen akcji brytyjskich publicznych firm rodzinnych notowanych na giełdzie, w porównaniu z indeksem FTSE w okresie 1979–1991. Próba badawcza obejmowała 71 przedsiębiorstw rodzinnych, w których rodziny posiadały więcej niż 25% akcji zwykłych. Wyniki badań potwierdziły, że publiczne firmy rodzinne osiągają na giełdzie znacznie lepsze rezultaty niż firmy nierodzinne. Indeks przedsiębiorstw rodzinnych (akcje koszyka publicznych firm rodzinnych) przewyższał FTSE w tym okresie o prawie 30%. Ponad 40% badanych firm osiągnęło więcej niż dziesięciokrotny wzrost cen akcji, a siedem firm odnotowało

aż pięćdziesięciokrotny wzrost cen akcji w omawianym okresie. Oprócz trzech przypadków ceny akcji pozostałych firm rodzinnych przynajmniej podwoiły się. Akcje firm rodzinnych okazały się bardziej odporne na krach giełdowy, który miał miejsce w październiku 1987 r. Indeks giełdowy firm rodzinnych wzrósł o 32% w okresie od końca 1986 r. do końca 1987 r., podczas gdy indeks FTSE odnotował wzrost 4% w tym samym okresie.

Relacje Indeksu Firm Rodzinnych w Wielkiej Brytanii (FBI) do FTSE zostały porównane z relacjami Indeksu Pitcairn Management Group (w skład której wchodziło 165 amerykańskich firm rodzinnych) do indeksu S&P 500 z okresu 1969–1989. Mimo różnic w okresie objętym badaniem i liczbie firm uczestniczących w badaniach, stwierdzono podobne trendy.

Późniejsze badania, przeprowadzone przez Thomson Financial w 2005 roku, potwierdziły, że podobnie kształtują się wartości akcji firm rodzinnych w całej Europie, a indeks brytyjskich firm rodzinnych, stworzony przez Manchester Business School, przewyższał indeks FTSE o 40% w latach 1995–2005 [IFB 2008, s.18] .

Zatem cechą różniącą duże firmy rodzinne od nierodzinnych jest osiągnięcie przez te pierwsze lepszych notowań akcji na giełdzie. Wpływ „elementu rodziny” na te wyniki może wynikać z następujących czynników:

- lepszych wyników finansowych,
- konsekwentnych, zgodnych celów strategicznych
- strategii długookresowych,
- mniejszej presji na korzyści krótkookresowe,
- konserwatywnego, ostrożnego stosunku do ryzyka, gwarantującego długowieczność,
- kultury rodzinnej, przejawiającej się większą troską o pracowników, większym poczuciem odpowiedzialności wobec nich i otaczającej społeczności,
- większej elastyczności i odporności na okresy słabszej koniunktury.

### **1. Źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych**

Uznaje się, że przewaga konkurencyjna firm rodzinnych nad nierodzinnymi wynika z ich zdolności generowania kapitału rodzinnego – szczególnego przypadku kapitału społecznego lub, zgodnie ze szkołą zasobową, jest wynikiem pozytywnego familizmu – cennych, rzadkich i trudnych do naśladowania zasobów, będących wynikiem interakcji zachodzących między systemami: rodziny, biznesu i własności. Przedsiębiorstwa rodzinne tworzą jednak heterogeniczną grupę organizacji, w której znajdują się te, które odnoszą największe sukcesy, jak i te z mniej spektakularnymi sukcesami. Szkoła kapitału spo-

łecznego wyjaśnia te różnice wielkością i trwałością wygenerowanego kapitału rodzinnego, a w szczególności: drożnością i sprawnością kanałów komunikacyjnych oraz częstotliwością i intensywnością zachodzących interakcji społecznych, wzmacniających normy rodziny (infrastrukturę moralną, zaufanie emocjonalne, poczucie tożsamości oraz potrzebę nienaganej reputacji). „Stosując logikę familizmu szkoły zasobowej można wyjaśnić skalę osiągniętych sukcesów przez firmy rodzinne ich zróżnicowanymi umiejętnościami obniżania kosztów agencji i zwiększania efektów zachowań *stewardship*”. Umiejętności te determinowane są łańcem korporacyjnym, rozumianym jako system zasad i norm, odnoszących się do zarządzania i nadzoru w konkretnym przedsiębiorstwie, głównie publicznym. Im bardziej te zasady i normy ukierunkowane są na zapewnienie równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów, zaangażowanych w funkcjonowanie danej spółki (zwłaszcza właścicieli, kadry zarządzającej, pracowników), tym większe szanse na jej wzrost i rozwój.

Szczególny wpływ na kształtowanie się umiejętności obniżania kosztów agencji i zwiększania kultury *stewardship* w firmach rodzinnych mają następujące elementy ładu korporacyjnego: stopień rodzinnej własności i kontroli, przywództwo rodzinne w spółce (CEO wywodzący się z rodziny właścicielskiej), liczba członków rodziny właścicielskiej zaangażowana w kierownictwo naczelne spółki, planowany lub aktualny udział młodego pokolenia rodziny w zarządzaniu (wielopokoleniowa struktura zarządu) [Miller, Le Breton-Miller 2006, ss. 73–87]. Miller i Le Breton-Miller identyfikują następujące prawidłowości:

1. Własność i kontrola rodziny w przedsiębiorstwach publicznych jest pozytywnie skorelowana z wynikami finansowymi. Po przekroczeniu krytycznego stopnia koncentracji własności rodziny, korelacja zmienia się na negatywną. Kiedy rodzina ma wystarczające udziały we własności, aby w sposób niezagrożony kontrolować biznes, może pełnić *de facto* rolę agenta w stosunku do właścicieli mniejszościowych. Morck [Morck, Shleifer, Vishny 1988, ss. 293–315] wykrył, że po przekroczeniu poziomu koncentracji własności rodziny 30%, ceny akcji przedsiębiorstw traciły tendencję zwykłą. Negatywny wpływ znaczącej własności rodzinnej na wyniki finansowe spółki, neutralizuje znaczący udziałowiec nierodzinny lub obecność niezależnych dyrektorów w radzie nadzorczej.
2. Przedsiębiorstwa rodzinne, zarządzane przez liderów wywodzących się z rodziny właścicielskiej, osiągają lepsze wyniki finansowe niż przedsiębiorstwa nierodzinne lub zarządzane przez menedżerów spoza rodziny. Lider rodzinny (CEO), pełniący funkcję menedżerską przez relatywnie długi okres w sposób niezagrożony, zachowuje się według modelu *stewarda*, nie



ulega presji korzyści krótkookresowych, nastawiony jest na rozwój biznesu. Jednak lider rodzinny z pakietem kontrolnym akcji może pełnić rolę agenta w stosunku do pozostałych rodzinnych i nierodzinnych właścicieli. Jest skłonny podejmować ryzykowne decyzje, wprowadza zmiany za szybko lub za wolno. Villalonga i Amit [2006, ss. 385–417] wykazali jednak, na podstawie badań firm amerykańskich, że firmy rodzinne okazują się bardziej efektywne, jeśli są zarządzane przez założyciela lub założyciel stoi na czele rady nadzorczej. Funkcja CEO, pełniona przez przedstawicieli kolejnych pokoleń rodziny założyciela, obniża wartość lub ma neutralny wpływ na wartość przedsiębiorstwa.

3. Obecność większej liczby członków rodziny w kierownictwie naczelnym firmy jest pozytywnie skorelowane z osiąganymi przez nią wynikami. Natomiast zbyt daleko posunięta dyfuzja własności między większą liczbę członków rodziny ma negatywny wpływ na efektywność biznesu. W takiej sytuacji lider (CEO) zdobywa kontrolę i może zachowywać się jak agent.
4. Zachowania zgodne z logiką filozofii stewardship, wynikające z własności rodzinnej i pełnionej funkcji lidera zarządu przez członka rodziny właścicielskiej, są szczególnie silne w przedsiębiorstwach, w których właściciele planują utrzymanie firmy w rodzinie dla jej kolejnych pokoleń. Wola rodziny, dotycząca przejęcia biznesu przez kolejne pokolenie, będzie łączyła się z konserwatywnym zarządzaniem finansowym, inwestycjami w reputację, trwałe więzi wewnętrzne firmy i więzi z zewnętrznymi dostawcami zasobów (architektura wewnętrzna i zewnętrzna). Sukcesja własności nie powinna doprowadzać do jej nadmiernej dyfuzji, a planowanie sukcesji zarządzania ma polegać na właściwej selekcji kandydatów na lidera i procesie jego edukacji i przygotowania do wyznaczonej roli.

## **2. Prezentacja wybranych aspektów badań własnych na temat zachowań przedsiębiorczych i strategicznych firm rodzinnych i nierodzinnych, notowanych na NewConnect**

Trwają dyskusje, czy w warunkach nowej ekonomii XXI wieku, w której orientacja na globalne zasoby i szanse oraz kapitał ludzki są źródłem przewagi konkurencyjnej, firmy rodzinne będą marginalizowane w życiu gospodarczym z uwagi na swoje słabości, a pozytywna rola rodziny sprowadzać się będzie tylko do wczesnego etapu przedsiębiorczego życia biznesu; czy kapitał społeczny, rodzinny, stanowiący zasób strategiczny firm rodzinnych będzie źródłem ich sukcesu i dalszej ekspansji w globalizującym się i bardziej wymagającym otoczeniu.

Ta część artykułu ma formę skróconego sprawozdania z przeprowadzonych

i zakończonych na przełomie 2012/2013 roku badań własnych autora, porównujących małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne i ich odpowiedniki nierodzinnych, notowane na alternatywnym rynku kapitałowym NewConnect. Badania pozwoliły na zakwestionowanie utartych stereotypów na temat zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych, negatywnie wpływających na ich wizerunek i ocenę wartości prezentowanej przez nie formuły biznesu w gospodarce globalnej, opartej na wiedzy. Przedmiotem badań były: udział firm rodzinnych na „małej giełdzie”, charakterystyka porównawcza firm rodzinnych i nierodzinnych w zakresie opanowania czynników determinujących internacjonalizację biznesu, ustalenie stopnia i modelu internacjonalizacji firm rodzinnych i nierodzinnych, celem wskazania tej grupy podmiotów, która lepiej dostosowuje się do funkcjonowania w otoczeniu globalnym.

Podmiotem badań jakościowo-statystycznych były wszystkie przedsiębiorstwa: mikro, małe i średnie notowane na *NewConnect* w liczbie 425, funkcjonujące w sektorach gospodarki o największym potencjale wzrostu, takich jak: budownictwo, eco-energia, e-handel, handel, informatyka, inwestycje (głównie *venture capital / private equity*), media, nieruchomości, ochrona zdrowia, recykling, technologie, telekomunikacja, usługi finansowe, inne usługi, wypoczynek. Są to firmy wysoce przedsiębiorcze tzn.: innowacyjne, proaktywne i skłonne podejmować ryzyko, powstałe w drugiej połowie lat 90-tych i po 2000 roku, zarządzane w zdecydowanej większości przez profesjonalnych menedżerów o unikalnych, udokumentowanych kompetencjach technologicznych (branżowych), menedżerskich, obytych międzynarodowo, z pasją tworzenia i dalekosiężną wizją biznesu. Wielu z nich nie przekroczyło wieku 40 lat.

**Rodzinne / nierodzinne** – zmienna, która przyjmuje wartość w badaniu w zależności od tego, czy biznes jest kontrolowany przez rodzinę, czy nie. Jest trzecia wartość tej zmiennej – prywatne. Jako prywatne nazwane zostało przedsiębiorstwo, które trudno jest zakwalifikować jednoznacznie do rodzinnego lub nierodzinnego. Najczęściej założyciel /menedżer jest znaczącym, lecz nie większościowym udziałowcem i nie stwierdza się obecności osób z nim spokrewnionych, zaangażowanych w biznes. Możliwe, że osoby spokrewnione pełnią funkcje menedżerskie niższego stopnia lub zajmują stanowiska niemenedżerskie w biznesie.

Autor zawsze posługuje się następującą definicją firmy rodzinnej: **„przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny”** [Frishkoff 1995].

W świetle powyższego autor przyjął trzy główne typy przedsiębiorstwa ro-



dzinnego:

- typ „A”, w którym rodzina dominuje, zarówno w strukturze własności i w zarządzaniu biznesem, występuje duży stopień koncentracji własności;
- typ „B”, w którym rola rodziny sprowadza się do nadzoru zarządu, dzięki dominacji w strukturze własności. Założyciele rodinni wycofali się z aktywnego zarządzania, z uwagi na barierę kompetencji w zarządzaniu wzrostem przedsiębiorstwa publicznego, wiek czy przyczyny losowe i brak sukcesora rodzinnego. Przykładem typu „B” są także firmy przejęte własnościowo przez członków rodziny niezakończycielskiej;
- typ „C”, w którym założyciele / przedsiębiorcy rodinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi bezwzględnej we własności, charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności lub obecnością w niej inwestora znaczącego np. *venture capital* / *private equity*.

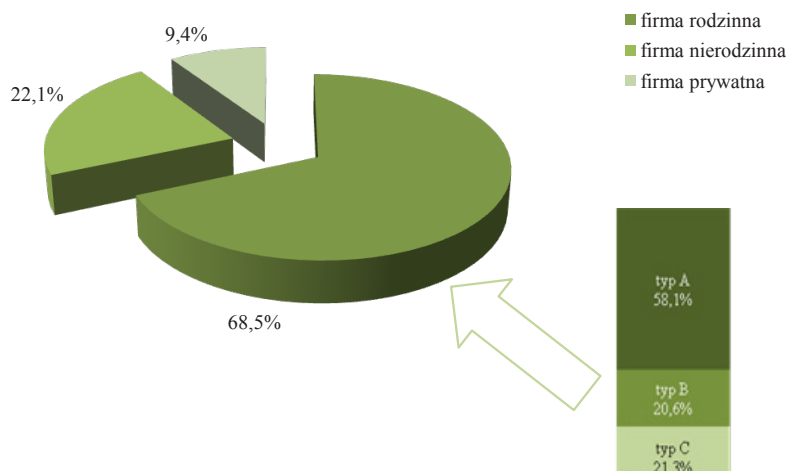
Przedsiębiorstwa, w których dominują dwie niezależne rodziny we własności, a czasami i w zarządzaniu, zostały zakwalifikowane do typu „A”. Takie dwie grupy społeczne są w stanie wygenerować między sobą kapitał społeczny, wiążący z uwagi na podobieństwa systemu wartości i wzorców zachowań.

### **Wyniki badań ustalających orientację przedsiębiorczą firm rodzinnych i nierodzinnych**

Z uwagi na ograniczenia edytorskie autor prezentuje wybrane zmienne opisujące.

Na podstawie informacji zawartych w bazie danych, stworzonej na potrzeby analityczne, stwierdza się, iż firmy rodzinne na NewConnect stanowią 68,5% całej populacji, firmy nierodzinne i prywatne stosownie 22,1% i 9,4%. Wśród firm rodzinnych dominuje typ A – 58,1%, typ B stanowi 20,6% a typ C 21,3% populacji.

**Wykres 1. Udział firm rodzinnych wśród podmiotów notowanych na NewConnect (N = 425)**



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. charakteryzuje rozkład sektorowy badanej populacji przedsiębiorstw. z uwzględnieniem charakteru przedsiębiorstw, natomiast tabela 4. opisuje rozkład sektorowy firm rodzinnych, z uwzględnieniem ich typów. Sektory zostały zgrupowane w trzy obszary:

- sektory o wysokiej dynamice zmian technologicznych,
- sektory o średniej dynamice zmian technologicznych,
- sektory o niskiej dynamice zmian technologicznych.

Dynamika zmian technologicznych determinuje wysokość nakładów na działalność badawczo-rozwojową, poziom ryzyka prowadzonej działalności oraz orientację na szanse globalne. A zatem im wyższa dynamika zmian technologicznych w sektorze, tym większy poziom orientacji przedsiębiorczej jest konieczny, aby biznes mógł przetrwać i dalej się rozwijać.

Przedsiębiorstwa rodzinne są obecne we wszystkich sektorach, odnotowanych na małej giełdzie, niewiele mniej bądź znacznie więcej niż proporcjonalnie do ich udziału w całej populacji badawczej. Zdominowały sektor mediów (72%) i technologii (69%), należące do grupy o wysokiej dynamice zmian technologicznych, sektor budownictwa (88%), handlu (74%), recyklingu (89%) i telekomunikacji (75%), należące do grupy o średniej dynamice zmian technologicznych, sektor nieruchomości (88%) będący w grupie o niskiej dynamice zmian technologicznych. Mniej niż proporcjonalnie do udziału

ogólnego na małej giełdzie firmy rodzinne opanowały sektory e-handel (50%), eco-energia (54%) i inwestycje (48%). Firmy tego ostatniego sektora zarządzają portfelami akcji i udziałów innych małych, publicznych i prywatnych przedsiębiorstw i mają charakter *capital venture* lub *private equity*. Mimo, iż działalność inwestycyjna obciążona jest większym ryzykiem, spora jej część znajduje się pod kontrolą rodzin.

**Tabela 1. Struktura firm na NewConnect z punktu widzenia obszaru działalności\***

Obszar działalności		Liczba firm ogółem	Firmy rodzinne		Firmy nierodzinne					
					ogółem		firmy prywatne		typowe firmy nierodzinne	
			N	%	N	%	N	%	N	%
sektory o wysokiej dynamice zmian technologicznych	technologie	35	24	69	11	31	5	14	6	17
	ochrona zdrowia	23	13	57	10	43	2	9	8	35
	informatyka	42	27	64	15	36	6	14	9	21
	media	36	26	72	10	28	4	11	6	17
sektory o średniej dynamice zmian technologicznych	budownictwo	34	30	88	4	12	0	0	4	12
	e-handel	8	4	50	4	50	0	0	4	50
	handel	69	51	74	18	26	6	9	12	17
	eco-energia	13	7	54	6	46	1	8	5	38
	recycling	9	8	89	1	11	1	11	0	0
	telekomunikacja	12	9	75	3	25	1	8	2	17
	usługi inne	56	37	66	19	34	5	9	14	25
sektory o niskiej dynamice zmian technologicznych	inwestycje	21	10	48	11	52	4	19	7	33
	nieruchomości	17	15	88	2	12	0	0	2	12
	usługi finansowe	34	20	59	14	41	3	9	11	32
	wypoczynek	15	10	67	5	33	2	13	3	20
Ogółem		424	291	69	133	31	40	9	93	22

Z uwagi na małe liczebności niektórych grup, odsetki zaprezentowane w powyższej tabeli należy traktować jedynie poglądowo (odsetki wyznaczono, przyjmując jako 100% liczbę funkcjonujących przedsiębiorstw w danym obszarze działalności na NewConnect). Wyróżniono obszary działalności, w których zdecydowanie przeważają firmy rodzinne.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. ilustruje udziały poszczególnych typów firm rodzinnych (A, B, C) w strukturze sektorowej małej giełdy. W obszarze sektorów o wysokiej dy-

namice zmian technologicznych, firmy rodzinne typu C występują częściej (31%), a typu A rzadziej (52%) niż proporcjonalnie do ich udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o większej orientacji tych pierwszych na innowacje i gotowości do podejmowania ryzyka rynkowego. Z kolei w obszarze sektorów o niskiej dynamice zmian technologicznych, częściej występują firmy rodzinne typu A (65%) niż typu C (14,5%). Firmy rodzinne typu B występują w trzech obszarach sektorów, proporcjonalnie do udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o ich małej wrażliwości na poziom ryzyka w poszczególnych obszarach.

**Tabela 2. Struktura firm rodzinnych na NewConnect z punktu widzenia obszaru działalności\***

Obszar działalności		N	firmy rodzinne według typu					
			A		B		C	
			N	%	N	%	N	%
sektory o wysokiej dynamice zmian technologicznych	technologie	24	11	46	4	17	9	38
	ochrona zdrowia	13	9	69	1	8	3	23
	informatyka	27	15	56	4	15	8	30
	media	26	12	46	6	23	8	31
sektory o średniej dynamice zmian technologicznych	budownictwo	30	16	53	7	23	7	23
	e-handel	4	2	50	0	0	2	50
	handel	51	28	55	14	27	9	18
	eco-energia	7	3	43	4	57	0	0
	recycling	8	4	50	3	38	1	13
	telekomunikacja	9	6	67	2	22	1	11
sektory o niskiej dynamice zmian technologicznych	usługi inne	37	27	73	4	11	6	16
	inwestycje	10	7	70	3	30	0	0
	nieruchomości	15	10	67	2	13	3	20
	usługi finansowe	20	12	60	4	20	4	20
Ogółem	wypoczynek	10	7	70	2	20	1	10
		291	169	58	60	21	62	21

Z uwagi na małe liczebności poszczególnych grup, odsetki zaprezentowane w powyższej tabeli należy traktować jedynie poglądowo (odsetki wyznaczono, przyjmując jako 100% liczbę firm rodzinnych funkcjonujących w danym obszarze działalności na NewConnect).

Źródło: opracowanie własne.

Dynamika wzrostu nie jest wystarczająco wiarygodną cechą dla młodych przedsiębiorstw giełdowych, które walczą o stabilizację dochodową i wyni-

kową, potrzebują dłuższego czasu na odczuwalne rezultaty poczynionych inwestycji ze środków zebranych w drodze emisji akcji. Należy pamiętać także o dobrych praktykach kreowania wartości spółki publicznej w dłuższej perspektywie czasu. Zatem uzyskany pomiar potraktowany został eksperymentalnie i poglądowo (tabela 3).

Zmienna **wzrost / spadek** charakteryzuje ogólną tendencję w zakresie wzrostu biznesu na podstawie kształtowania się przychodów, wyników brutto i wyników netto w czasie. Relatywnie zrównoważony wzrost tych trzech wyników oznaczał w badaniach ogólny wzrost biznesu, wahanie się ich – turbulencje a coraz słabsze wyniki – spadek.

Firmy rodzinne wyróżniają się na tle pozostałych pod względem tendencji wzrostowej – w ich przypadku tylko ok. 18% firm, czyli około dwukrotnie mniej niż w pozostałych grupach, odnotowało spadkową tendencję wzrostu. Szczególnie wybijają się w tym zakresie firmy rodzinne typu A – jedynie ok. 11% z nich odnotowało spadek, zaś dwie na trzy firmy tego typu odnotowały wzrost. Biorąc pod uwagę wszystkie badane firmy, notowane na NewConnect, pomimo kryzysu ponad połowa z nich odnotowała wzrost, przy czym najczęściej były to firmy rodzinne (ok. 62% wobec tylko ok. 30% w przypadku typowych firm nierodzinnych). Siła omawianych związków jest stosunkowo duża (spośród innych cech przedsiębiorstw, trendy rozwojowe są powiązane najsilniej z charakterem firmy).

Wśród firm rodzinnych najczęściej odnotowuje wzrost typ A – 68%, potem typ C – 58%, natomiast tendencję spadkową najrzadziej typ A – 11,2% potem typ C – 19,4%. Natomiast typ B firmy rodzinnej wykazuje nieznacznie rzadziej wzrost w porównaniu do typu A i C oraz spadek znacznie częściej niż one.

Osiąganie wzrostu częściej przez firmy rodzinne i odnotowywanie rzadziej spadku przez nie niż przez pozostałe publiczne jest prawidłowością korespondującą z wynikami badań światowych porównawczych, które opisują firmy rodzinne jako osiągające lepsze wyniki finansowe.

**Tabela 3. Tendencje wzrostowe / spadkowe**

Wyszczególnienie		Ogółem	Charakter firmy (C = 0,278)			Typ firmy rodzinnej (C = 0,243)		
			firma rodzinna	firma prywatna	firma nierodzinna	A	B	C
Spadek	N	101	51	13	37	19	20	12
	%	23,9	17,6	32,5	39,8	11,2	34,5	19,4
Brak zmian	N	6	4	0	2	3	1	0
	%	1,4	1,4	0,0	2,2	1,8	1,7	0,0

Wahania	N	84	54	4	26	32	8	14
	%	19,9	18,7	10,0	28,0	18,9	13,8	22,6
Wzrost	N	231	180	23	28	115	29	36
	%	54,7	62,3	57,5	30,1	68,0	50,0	58,1
Ogółem	N	422	289	40	93	169	58	62
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Podczas badań zauważono, iż przedsiębiorstwa rodzinne, pochodzące z sektorów o średniej i niskiej dynamice zmian technologicznych, mimo osiągania wzrostów w przychodach i wyniku finansowym, odnotowują niższą kapitalizację w porównaniu do swoich odpowiedników nierodzinnych. Zwłaszcza dotyczy to firm rodzinnych typu A i C. W warunkach polskich, w niektórych środowiskach inwestorów, maklerów i ludzi związanych z giełdą, rodzinność w biznesie uchodzi za rodzaj ryzyka, co jest odnotowane w prospektach emisyjnych.

### Podsumowanie

Zaprezentowane częściowe wyniki badań empirycznych nie potwierdzają hipotezy, że małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne są mniej zorientowane na przyspieszony wzrost i rozwój niż ich odpowiedniki nierodzinne, co wynikać może z ich naturalnej awersji do ryzyka i niechęci do poszukiwania źródła ich finansowania na alternatywnym rynku kapitałowym.

Wysoki udział firm rodzinnych w tej konkretnej populacji badawczej jest dużą niespodzianką, gdyż wyniki dotychczasowych badań w Polsce, starających się ustalić udział tego typu podmiotów gospodarczych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, wskazywały na poziom niewiele przekraczający 30%. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 68,5% populacji NewConnect, co świadczy o większej ich orientacji na wzrost i determinacji poszukiwania kapitałowych źródeł jego finansowania niż przedsiębiorstw nierodzinnych. Funkcjonują we wszystkich sektorach o dużej dynamice wzrostu, zarówno w tych o wysokiej, średniej, jak i niskiej dynamice zmian technologicznych. W obszarze sektorów o wysokiej dynamice zmian technologicznych, firmy rodzinne typu C występują częściej (31%), a typu A rzadziej (52%) niż proporcjonalnie do ich udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o większej orientacji tych pierwszych na innowacje i gotowości do podejmowania ryzyka rynkowego. Z kolei w obszarze sektorów o niskiej dynamice zmian technologicznych, częściej występują firmy rodzinne typu A (65%) niż typu C (14,5%). Firmy rodzinne typu B występują w trzech obszarach sektorów proporcjonalnie do

udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o ich małej wrażliwości na poziom ryzyka w poszczególnych obszarach.

Firmy rodzinne dominują w sektorze technologii, mediów, recyklingu, telekomunikacji, budownictwie, handlu i w nieruchomościach. Licznie występują w sektorze inwestycji skupiającym działalność typu *private equity* czy *capital venture*, a zatem obciążonym większym ryzykiem finansowym prowadzenia działalności. Nie ustępują firmom nierodzinnym w zakresie prowadzenia intensywnych prac badawczo-rozwojowych. Wyraźniejsze są różnice między poszczególnymi typami firm rodzinnych (siła związku jest tu prawie trzykrotnie większa) – zdecydowanie najczęściej prace B+R prowadzą firmy typu C (nawet trzykrotnie częściej niż te typu B).

Ponad połowa firm na NewConnect odnotowuje wzrost, przy czym najczęściej są to firmy rodzinne (ok. 62% wobec tylko ok. 30% w przypadku typowych firm nierodzinnych). Siła omawianych związków jest stosunkowo duża (spośród innych cech przedsiębiorstw trendy rozwojowe są powiązane najsilniej z charakterem firmy). Wśród firm rodzinnych najczęściej odnotowuje wzrost typ A – 68%, potem typ C – 58%, natomiast tendencję spadkową najrzadziej typ A – 11,2% potem typ C – 19,4%.

Wyniki prezentowanych badań potwierdzają ustalenia teoretyczne i empiryczne na świecie, dotyczące efektywności i pozycji publicznych przedsiębiorstw rodzinnych, notowanych na rynku podstawowym, mimo, że badana populacja przedsiębiorstw notowana jest na alternatywnym rynku kapitałowym NewConnect. Świadczy to o roli profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych i wdrażania przez nich standardów przedsiębiorstwa publicznego w budowaniu pozycji konkurencyjnej. Typ C firmy rodzinnej dowodzi, że rodzina, dominująca w zarządzaniu przedsiębiorstwem i nieposiadająca bezwzględnej większości w strukturze akcjonariatu, jest w stanie dodać większą wartość do biznesu niż to ma miejsce w przypadku typu A i B.

## Bibliografia

Anderson R.C., Reeb D.M. (2003), *Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, "Journal of Finance", 58(3).

Business Week (2003), Family Inc. *Business Week*, November 10.

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?*, Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April, frishkoff bus.orst.edu.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), *Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities*, "Family Business Review", v. XIX, no 1.

Morck R., Shleifer A., Vishny R. (1988), *Management ownership and market valuation*, "Journal of Financial Economics", 20.

Popczyk W. (2010), *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Problemy Zarządzania”, vol. 8 nr 4 (30).

The UK Family Business Sector, An Institute for Family Business Report by Capital Economics, Institute for Family Business, 2008.

Villalonga B., Amit R. (2006), *How do family ownership control and management affect firm value*, “Journal of Financial Economics”, 80.



Wojciech Popczyk  
Uniwersytet Łódzki

## **Firmy rodzinne na alternatywnym rynku NewConnect – relacja z badań własnych cz. II. Internacjonalizacja**

### **Family businesses on the alternative capital market NewConnect – pre- sentation of results of empirical research part II. Internationalization**

**Abstract:** The paper presents selected aspects of the research by the author, describing behaviors of the public, family businesses in the international environment. The Polish family businesses quoted on the alternative capital market NewConnect more often undertake international expansion and engage more in the international area than their non-family counterparts do. They develop according to the global model and apply capital entries into foreign markets more often than the others. The source of family business competitive advantage in the field of internationalization are capabilities of generating the bonding, cross-border social capital.

**Key-words:** family businesses, New Connect, empirical research, internalization.

### **Wprowadzenie – dotychczasowe ustalenia na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych**

Z dotychczasowych rozważań teoretycznych na temat funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych można wywnioskować, że z uwagi na ich wrodzoną niechęć do podejmowania ryzyka, przywiązanie do tradycji, aspiracje strategiczne, ograniczające się w wielu przypadkach do lokalnych szans biznesowych [Donckels, Frohlich 1991, ss.149–160], nepotyzm, a z drugiej strony ze względu na ograniczenia finansowe i napięcia między potrzebami finansowymi systemu rodziny i systemu firmy, tego typu podmioty gospodarcze nie wykazują dużego zainteresowania ekspansją międzynarodową, a jeżeli tak, to wybierają model tradycyjny, procesowy i ewolucyjny.

Uznaje się, że wymienione wcześniej cechy zachowawcze przedsiębiorstw rodzinnych w większości przypadków są powodem ich opóźnień w obszarze internacjonalizacji, a nawet mniejszego zaangażowania w rynki zagraniczne niż w przypadku ich odpowiedników nierodzinnych. Celem artykułu jest charakterystyka porównawcza zachowań polskich przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych, notowanych na NewConnect, w zakresie internacjonalizacji biznesu.

Przegląd dotychczasowych, nielicznych badań empirycznych na świecie na temat zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych w otoczeniu globalnym, nie upoważnia do generalizacji wykrytych prawidłowości z uwagi na niedoskonałości metodologiczne tych badań oraz ich kontekst narodowy. Niektóre z tych badań wykazały pozytywną korelację między rodzinnym charakterem biznesu a jego sukcesami międzynarodowymi, inne wskazywały negatywną korelację między tymi cechami [Popczyk 2009, ss. 24–27]. Z uwagi na ograniczenia edytorskie, autor skupia się na dwóch źródłach empirycznych – amerykańskim i australijskim, które wykazują odmienną korelację między charakterem biznesu (rodzinny, nierodzinny) a internacjonalizacją.

**Aldrich i Cliff** [2003, ss. 507–525] oraz **Zahra** [2005, ss. 23–40] na podstawie własnych badań i obserwacji stwierdzają, że przedsiębiorstwa rodzinne mają większe kompetencje do funkcjonowania w otoczeniu globalnym niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Według nich przedsiębiorstwa rodzinne są przykładami organizacji o wysokiej kulturze przedsiębiorczej, w których właściciele i zarząd rodzinny wspierają inklinacje biznesu do podejmowania ryzyka i zachowań innowacyjnych. W badaniach empirycznych wśród 490 amerykańskich przedsiębiorstw produkcyjnych **Zahra** [2003, ss. 495–512] wykrył pozytywną korelację między rodzinną własnością biznesu, jego systemem sprawowania nadzoru właścicielskiego i obecnością członków rodziny w zarządzie a internacjonalizacją, jej stopniem i zakresem. Wyniki tych badań dowodzą, że **system rodziny** zwiększa skłonność biznesu do podejmowania ryzyka w zakresie ekspansji międzynarodowej. Zahra wyjaśnia, że skoro internacjonalizacja ma duże znaczenie dla rozwoju biznesu w dłuższej perspektywie czasu, właściciele / menedżerowie przedsiębiorstw rodzinnych, charakteryzujący się postawami i zachowaniami stewardów bardziej niż agentów, podejmują strategię ekspansji międzynarodowej, nawet jeśli wiąże się ona z większym ryzykiem.

**Graves i Thomas** [2006, ss. 207–224], korzystając z bazy danych Australijskiego Biura Statystycznego, prowadzącego badania firm australijskich w zakresie ich wzrostu, kondycji ekonomicznej i ewentualnych zagrożeń, przeprowadzili analizy statystyczne, pozwalające ustalić wpływ kompetencji menedżerskich na zachowania międzynarodowe małych i średnich firm produkcyjnych, rodzinnych i nierodzinnych. Według teorii zasobowej, efektywna

ekspansja międzynarodowa wymaga kompetencji menedżerskich, niezbędnych do konfiguracji i eksploatacji zasobów firmy na rynkach zagranicznych. Przedmiotem zainteresowania Australijczyków były: **liczebność zespołu menedżerskiego** (zasoby ludzkie dostępne do wykonywania funkcji menedżerskich), **kompetencje zawodowe** (liczba menedżerów spoza rodziny, szkolenia zawodowe – uzupełnianie wykształcenia formalnego oraz te z zakresu zarządzania), **kultura strategiczna biznesu** (formalny plan strategiczny, plan ekspansji międzynarodowej, formalne systemy kontroli, TQM). Czynniki te w istotny sposób były pozytywnie skorelowane z internacjonalizacją i jej natężeniem w badanych firmach. Analizy pozwoliły również potwierdzić stawiane hipotezy, iż firmy rodzinne są mniej skłonne rozwijać tego typu kompetencje menedżerskie niż firmy nierodzinne. Mimo gorszej sytuacji firm rodzinnych pod tym względem, zidentyfikowano grupę przedsiębiorstw rodzinnych o dużym stopniu internacjonalizacji. Firmy rodzinne muszą mieć zatem właściwości, zasoby niematerialne, pozwalające im na rekompensatę braków w zakresie kompetencji menedżerskich. Wszystko wskazuje na to, że tym „czynnikiem” jest umiejętność przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie generowania ponadgranicznego kapitału społecznego.

### 1. Rola ponadgranicznego kapitału społecznego w internacjonalizacji młodych przedsiębiorstw

Tym, co umożliwia internacjonalizującym się biznesom stawanie się mikroprzedsiębiorstwami wielonarodowymi, funkcjonującymi według filozofii *born globals*, jest kapitał społeczny, generowany przez ponadgraniczne (lub czasami narodowe, międzyorganizacyjne) relacje w ramach względnie homogenicznych grup lub sieci społecznych [Prashantham 2010, ss. 1–17]. Pozwala on młodym przedsiębiorstwom na większe angażowanie się w rynki zagraniczne (stopień internacjonalizacji), nie tylko poprzez wymianę międzynarodową, ale także kapitałowo. Wpływ kapitału społecznego na wczesną internacjonalizację młodych przedsiębiorstw zależy od typu transferowanej wiedzy (technologia czy wiedza na temat rynków zagranicznych), czasu oraz spójności tworzonych sieci społecznych (intensywność, częstotliwość interakcji w ramach sieci) [Yu, Gilbert, Oviatt 2010, s. 14]. Wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych na 118 młodych przedsiębiorstwach amerykańskich z sektora biotechnologii, opublikowane w 2010 r., potwierdziły powyższe uwarunkowania.

Kapitał społeczny ponadgraniczny odgrywa szczególną rolę w przypadku aktywizacji międzynarodowej młodych przedsiębiorstw, wywodzących się z gospodarek wschodzących. Takie przedsiębiorstwa szczególnie odczuwają deficyty zasobowe w zakresie wiedzy na temat rynków zagranicznych czy technik prowadzenia operacji międzynarodowych, finansowania oraz nara-

zone są na wyższe ryzyko międzynarodowych przedsięwzięć biznesowych. Ponadgraniczne sieci społeczne są wyjątkowo użyteczne dla przedsiębiorstw rodzinnych, których charakterystyczną cechą funkcjonowania jest duża wrażliwość na ryzyko, wynikająca z konieczności uwzględnienia interesów i integralności rodziny oraz zapewnienia jej członkom bezpieczeństwa finansowego w dłuższej perspektywie czasu. Fakt mniejszej skłonności firm rodzinnych do podejmowania ryzyka, nie oznacza ich słabszej orientacji przedsiębiorczej, na którą – poza stosunkiem do ryzyka – składają się: proaktywność, innowacyjność, efektywność (gospodarność), gotowość do konfrontacji konkurencyjnej i umiejętność jej przeprowadzenia czy niezależność.

## **2. Prezentacja wybranych aspektów badań własnych na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych, notowanych na NewConnect**

Podstawowe założenia metodologiczne przedstawione zostały w części I. Zmiennymi zależnymi w ustaleniu zachowań międzynarodowych firm rodzinnych na małej giełdzie były:

- fakt podjęcia operacji międzynarodowej przez biznes lub nie,
- stopień jego internacjonalizacji,
- model, według którego przebiega internacjonalizacja: model globalny (*born globals*), model tradycyjny.

### **Stopień internacjonalizacji**

Od lat 80-tych ubiegłego wieku trwa dyskusja nad metodą ustalania stopnia internacjonalizacji czyli poziomu zaangażowania się biznesu w obszar międzynarodowy. Wypracowano cztery główne podejścia do wyliczenia stopnia internacjonalizacji: *Transnationality Index (TNI)*, *Transnationality Spread Index (TSI)*, *Degree of Internationalization (DOI)*, *indeks niemiecki*. Wszystkie wymienione sposoby pomiaru internacjonalizacji mogą mieć zastosowanie do dużych korporacji. Z uwagi na populację badanych przedsiębiorstw – pochodzących z jednego kraju, należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które tylko w wyjątkowych sytuacjach podejmują ekspansję zagraniczną poprzez inwestycje, zasadne było przyjąć za miarę ich internacjonalizacji FSTS – czyli udział przychodów zagranicznych w ogólnych przychodach netto. Jakość internacjonalizacji została zmierzona jej modelem.

**Model rozwoju** – zmienna, która charakteryzuje tempo angażowania się biznesu w rynki zagraniczne, preferencje biznesu co do orientacji narodowej czy globalnej, czy w końcu efektywność internacjonalizacji, mierzonej stopą zwrotu ze sprzedaży zagranicznej. Zmienna przyjmuje wartość T, jeśli biznes

rozwija się według modelu tradycyjnego, wartość G, jeśli według modelu globalnego.

### **Model tradycyjny**

Internacjonalizację przedsiębiorstw traktuje się jako proces narastający, podczas którego firmy grawitują ku „psychologicznie bliskim” rynkom zagranicznym i zwiększają stopniowo, w sposób przemyślany, swoje zaangażowanie na nich, przechodząc kolejne etapy ewolucyjne. Rynkami docelowymi przedsiębiorstw są kraje ościenne i należące do byłego „bloku wschodniego”.

W miarę upływu czasu i kumulacji wiedzy na temat rynków zagranicznych i technik poruszania się na nich, firmy angażują więcej zasobów w działalność międzynarodową i planują ekspansję na rynki coraz bardziej odległe „psychologicznie”.

Założeniem tradycyjnego modelu internacjonalizacji jest osiągnięcie dobrej pozycji rynkowej w kraju macierzystym przed rozpoczęciem ekspansji międzynarodowej. Zatem priorytetem tych przedsiębiorstw pozostaje rynek narodowy.

Stopień internacjonalizacji biznesu nie przekracza 20–25% a internacjonalizacja podejmowana jest po 6 i więcej latach od momentu powstania. Przedsiębiorstwa wchodzą na rynki zagraniczne poprzez eksport.

### **Model globalny**

Według tego modelu rozwijają się młode przedsiębiorcze firmy, które w momencie powstania lub wkrótce po inicjacji (do sześciu lat) zorientowane są na internacjonalizację, celem identyfikowania i wykorzystywania szans globalnych.

Takie firmy posiadają przewagę konkurencyjną, której źródłem jest wiedza. Dzięki temu oferują produkty lub usługi o dużej wartości dodanej (sam produkt lub/i proces).

Firmy *born global* zakładane są przez aktywnych przedsiębiorców, w wyniku znaczącego przełomu, odkrycia lub wynalazku w procesie, organizacji czy technologii.

Szybko osiągają stopień internacjonalizacji, przekraczający 20–25%. Wśród zidentyfikowanych przedsiębiorstw *born global* na NewConnect są takie, których zaangażowanie w rynki zagraniczne znajduje się na poziomie 80-90%. Oprócz eksportu, tego rodzaju przedsiębiorstwa wchodzą na rynki zagraniczne kapitałowo. Tworzą własne przedstawicielstwa handlowe za granicą lub powołują tam spółki zależne. Zdarza się, że lokują funkcję produkcji ze swojego łańcucha wartości w Azji.

Rynkami docelowymi młodych przedsiębiorstw globalnych są te o największej dynamice wzrostu i największej rentowności. Wybierają je według kryterium efektywności, a nie według kryterium łatwości wejścia czy „bliżskości psychologicznej”. Są to najczęściej rynki USA, Japonii oraz Europy

Zachodniej.

Za przedsiębiorstwa *born global* lub *born-again-global* zostały uznane także te, które nie odnotowują jeszcze przychodów zagranicznych, lecz zdecydowały się w ostatnim czasie na wysiłki organizacyjne i kosztowe w celu podjęcia w najbliższym czasie ekspansji globalnej: zawarły stosowne kontrakty zagraniczne, rejestrują wyniki swoich badań lub patenty na wymagających rynkach świata (np. biotechnologia).

*Born-again-global* różnią się od *born global* tym, że do pewnego momentu rozwijały się tradycyjnie, zorientowane były głównie na rynek narodowy, lecz na skutek przełomu organizacyjnego, personalnego w systemie zarządzania, rozpoczynają przyspieszoną ekspansję globalną.

Uwzględnienie listy istotnych czynników, determinujących internacjonalizację badanych przedsiębiorstw, wymagało zastosowania wielowymiarowego podejścia w ocenie tych zjawisk. Istotne wydaje się wskazanie tych czynników, które mogą zwiększać prawdopodobieństwo internacjonalizacji. Służyć temu ma zastosowanie jednej ze statystycznych metod modelowania zjawisk – regresji logistycznej. Na potrzeby niniejszego artykułu autor ograniczy się jedynie do charakterystyki przebiegu internacjonalizacji w badanych firmach rodzinnych i nierodzinnych. Autor postawił hipotezę, że przedsiębiorstwa rodzinne mają wyróżniające umiejętności w zakresie generowania silniejszego kapitału społecznego ponadgranicznego niż ich odpowiedniki nierodzinne [Popczyk 2012, ss. 253–277].

Analiza wyników badań firm na NewConnect dowodzi, że to firmy rodzinne są najbardziej zorientowane na internacjonalizację – na rynku krajowym koncentruje się ok. 58% z nich wobec 65–67% firm nierodzinnych – tabela 1. Co więcej, firmy rodzinne częściej wybierają bardziej zaawansowany model globalny niż pozostałe (co czwarta firma wobec ok. 15% w przypadku pozostałych). Znacznie wyraźniejsze są różnice między poszczególnymi typami firm rodzinnych. Internacjonalizacja jest charakterystyczna zwłaszcza dla firm typu C – dotyczy prawie 60% z nich, przy czym (aż) ok. 37% firm typu C stosuje model globalny. Spośród firm rodzinnych, najmniejszy stopień internacjonalizacji charakterystyczny jest dla firm typu B (dwie trzecie z nich funkcjonuje tylko na rynku krajowym, jednak z drugiej strony, co czwarta stosuje model globalny) – tabela 1. Siła omawianych relacji nie jest duża, jednak można mówić o zarysowywaniu się następującej prawidłowości – model globalny stał się najbardziej popularny wśród firm rodzinnych, w tym zwłaszcza typu C.

**Tabela 1. Internacjonalizacja**

Wyszczególnienie		Ogółem	Charakter firmy (C = 0,121)			Typ firmy rodzinnej (C = 0,192)		
			firma rodzinna	firma prywatna	firma nierodzinna	A	B	C
Brak (tylko krajowe)	N	258	169	26	63	103	40	26
	%	60,7	58,1	65,0	67,0	60,9	66,7	41,9
Model tradycyjny	N	72	47	8	17	29	5	13
	%	16,9	16,2	20,0	18,1	17,2	8,3	21,0
Model globalny	N	95	75	6	14	37	15	23
	%	22,4	25,8	15,0	14,9	21,9	25,0	37,1
Ogółem	N	425	291	40	94	169	60	62
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku **firmy o zasięgu międzynarodowym**, model globalny stosuje dwie trzecie firm rodzinnych wobec nieco ponad 40% pozostałych. Na 20 firm typu B o zasięgu międzynarodowym, 75% stosuje model G, podobne wnioski dotyczą 64% umiędzynarodowionych firm typu C i 56% umiędzynarodowionych firm typu A.

Biorąc pod uwagę wszystkie badane firmy, notowane na NewConnect, średnio rzecz biorąc ok. 10% przychodów realizowane jest w transakcjach międzynarodowych (stopień internacjonalizacji sięga średnio ok. 10%, przy czym połowa firm – niezależnie od typu – osiąga medianę równą zero). Porównując firmy rodzinne z punktu widzenia stopnia internacjonalizacji, zauważa się istotne różnice – różnią się od pozostałych firmy rodzinne typu C, w których stopień internacjonalizacji jest najwyższy. Z punktu widzenia badania, znacznie ważniejsze są dane zaprezentowane w drugiej części tabeli 2., w której znajdują się statystyki rozkładu zmiennej „stopień internacjonalizacji” dla firm „umiędzynarodowionych”. Średni stopień internacjonalizacji oszacowano na 27,5% i jest to poziom nieco niższy niż notowany średnio dla firm rodzinnych (28,5%). Połowa firm rodzinnych osiąga poziom internacjonalizacji rzędu 19% lub więcej. Dla porównania, w przypadku firm nierodzinnych mediana stopnia internacjonalizacji sięga zaledwie 7–9%. Spośród firm rodzinnych relatywnie największy stopień internacjonalizacji cechuje firmy typu C.



**Tabela 2. Stopień internacjonalizacji**

		Ogółem	Typ firmy			Typ firmy rodzinnej		
			firmy rodzinne	firmy prywatne	firmy nie-rodzine	A	B	C
Firmy notowane na New Connect ogółem								
N	Ważne	425	291	40	94	169	60	62
	Braki danych	0	0	0	0	0	0	0
Minimum		0	0	0	0	0	0	0
Maksimum		100	97	88	100	97	97	94
Średnia		9,32	10,20	6,55	7,77	8,75	8,23	16,06
Mediana		0	0	0	0	0	0	0
Dominanta		0	0	0	0	0	0	0
Odchylenie standardowe		21,06	21,68	17,08	20,65	19,46	20,95	26,90
Skośność		2,73	2,57	3,53	3,08	2,82	3,17	1,82
Kurtoza		6,99	6,13	13,81	9,14	7,96	10,22	2,23
Firmy notowane na New Connect o zasięgu międzynarodowym								
N	Ważne	144	104	13	27	57	17	30
	Krajowe	281	187	27	67	112	43	32
Minimum		1	1	1	1	1	1	1
Maksimum		100	97	88	100	97	97	94
Średnia		27,50	28,54	20,15	27,05	25,93	29,06	33,20
Mediana		18,50	19,00	7,00	9,00	18,00	19,00	23,00
Dominanta		2	2	1	3	2	x	5
Odchylenie standardowe		28,50	28,20	25,52	31,37	26,12	31,23	30,55
Skośność		1,16	1,15	1,82	1,12	1,31	1,30	0,88
Kurtoza		0,26	0,25	3,44	0,08	0,94	0,82	-0,58

x – nie można wskazać dominanty.

Źródło: opracowanie własne.

Internacjonalizacja następuje zwykle tylko przez wymianę handlową (eksport) – dotyczy to 3/4 umiędzynarodowionych firm – tabela 3. Firmy rodzinne różnią się przy tym wyraźnie od pozostałych – znacznie częściej w ich przypadku internacjonalizacja przybiera złożoną formułę – obok eksportu występuje wejście kapitałowe; dotyczy to 27% firm rodzinnych wobec zaledwie 7,7% firm określonych jako prywatne i 10% typowo nierodzinnych. Spośród firm



rodzinnych metodę tę najczęściej stosują firmy typu B (42%, przy czym jest to tylko 8 na 19 podmiotów). Siła omawianych relacji nie jest zbyt duża, jednak można mówić o zarysowywaniu się następującej prawidłowości – internacjonalizacja poprzez łączenie wejścia kapitałowego i eksportu jest najbardziej charakterystyczna dla firm rodzinnych, w tym zwłaszcza dla typu B.

**Tabela 3. Metoda wejścia na rynki zagraniczne**

Wyszczególnienie		Ogółem	Typ firmy (C = 0,183)			Typ firmy rodzinnej (C = 0,161)		
			firma rodzinna	firma prywatna	firma nierodzinna	A	B	C
tylko eksport	N	122	84	12	26	50	11	23
	%	77,7	73,0	92,3	89,7	78,1	57,9	71,9
eksport i wejście kapitałowe	N	35	31	1	3	14	8	9
	%	22,3	27,0	7,7	10,3	21,9	42,1	28,1
Ogółem	N	157	115	13	29	64	19	32
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Źródło: opracowanie własne.

Bardziej zaawansowana internacjonalizacja, która nie ogranicza się do eksportu, ale uwzględnia też wejście kapitałowe, charakteryzuje zwłaszcza większe firmy, zlokalizowane w regionie zachodnim lub centralnym, prowadzące działalność badawczo-rozwojową. Znaczenie (choć niezbyt duże, na co wskazuje stosunkowo niska wartość współczynnika kontyngencji) ma również przynależność do grupy kapitałowej czy status spółki zależnej.

### Podsumowanie

Analiza prezentowanych wyników daje podstawę do następujących wniosków:

- Publiczne przedsiębiorstwa rodzinne częściej niż nierodzinne podejmują ekspansję międzynarodową, upatrując w niej możliwości wzrostu, szybszej komercjalizacji produktów o dużej wartości dodanej i poprawy osiąganych wyników finansowych. Ich strategie internacjonalizacji są immanentną częścią strategii korporacyjnej. Firmy rodzinne bardziej angażują się w obszar międzynarodowy niż inne przedsiębiorstwa, o czym świadczy stopień ich internacjonalizacji, częściej rozwijają się międzynarodowo według modelu globalnego i częściej wchodzą kapitałowo na rynki zagraniczne.

- Firmy rodzinne typu C stanowią 21,3% wszystkich firm rodzinnych na małej giełdzie wobec 58,1% firm typu A i 20,6% typu B. Typ C częściej niż pozostałe typy (A, B) funkcjonuje w sektorach o wysokiej dynamice zmian technologicznych, co świadczy o większej orientacji na innowacje i gotowości podejmowania ryzyka. Prawie trzykrotnie częściej niż pozostałe typy ma w swojej strukturze akcjonariatu inwestorów zagranicznych. Częściej niż pozostałe korzysta z dotacji unijnych i zdecydowanie częściej angażuje się w intensywne prace badawczo-rozwojowe, a menedżerowie mają najczęściej obywatelstwo międzynarodowe. Aż 60% z firm typu C podejmuje internacjonalizację, przy czym aż 37 % rozwija się według modelu globalnego. Firmy tego typu osiągają największy stopień internacjonalizacji spośród wszystkich firm i są na drugim miejscu po typie A, jeśli chodzi o stosowanie zaawansowanych, kapitałowych sposobów wchodzenia na rynki zagraniczne.
- Należy kontynuować badania w zakresie internacjonalizacji firm rodzinnych, z uwagi na niedostateczną wiedzę w tym obszarze i wagę problemu dla przedsiębiorstw, stanowiących grupę dominującą w gospodarce aspirującej do miana gospodarki opartej na wiedzy. Orientacja przedsiębiorcza globalna zachęca polskie przedsiębiorstwa do większego wysiłku badawczo-rozwojowego i umożliwia komercjalizację nowych technologii, w otoczeniu najbardziej atrakcyjnym ze względu na potencjał wzrostu i rentowność. Przedmiotem kolejnych badań może być ustalenie zachowań przedsiębiorczych w otoczeniu globalnym firm rodzinnych i ich odpowiedników nierodzinnych, niepublicznych. Istotną zmienną badawczą powinien być kapitał społeczny, pod warunkiem wypracowania zoperacjonalizowanych metod jego mierzenia. To on uznawany jest za źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w otoczeniu narodowym, jak i globalnym.

## Bibliografia

- Aldrich H.E., Cliff J.E. (2003), *The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective*, "Journal of Business Venturing", 18(5).
- Donckels R., Frohlich E. (1991), *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*, "Family Business Review", 4(2).
- Graves Ch.J., Thomas J. (2006), *Internationalization of Australian Family Businesses: A managerial capabilities perspective*, "Family Business Review", Volume XIX, no.3.
- Popczyk W. (2009), *Czynniki determinujące internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji”, 11.

---

Popczyk W. (2012), *Ponadgraniczny kapitał społeczny a internacjonalizacja młodych przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, (7).

Prashantham, S. (2010), *Social Capital and Indian Micromultinationals*, „British Journal of Management”.

Yu J., Gilbert B.A., Oviatt B.M. (2010), *Effects of alliances, time and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures*, “Strategic Management Journal”, Published online EarlyView in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/smj.884.

Zahra S.A. (2005), *Entrepreneurial risk taking in family firms*, “Family Business Review”, 18(1).

Zahra S.A. (2003), *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, “Journal of Business Venturing”, 18.



Renata Lisowska  
Uniwersytet Łódzki

## **Przewagi konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych – analiza porównawcza**

### **Competitive Advantages of Small and Medium-sized Enterprises Located in Developed and Marginalised Areas – comparative analysis**

**Abstract:** Small and medium-sized enterprises operating in the ever changing environment ought to have competitive capacity that enables them to compete effectively in the domestic and global markets. Competitive capacity encompasses material and non-material resources, as well as organisational culture, business strategy, organisational structure etc. Building and making use of competitive capacity is, therefore, important particularly for small and medium-sized enterprises which are perceived as extremely creative and customer-oriented. These companies are especially oriented towards the local customer since they are closely associated with the given area due to a lower propensity to transfer their business activity to other areas than larger business entities operating on the global scale.

The paper attempts to identify and classify factors that have an impact on competitive advantages of small and medium-sized enterprises on the basis of literature and the author's own research carried out among owners and co-owners of small and medium-sized enterprises in developed and marginalised areas.

**Key-words:** competitiveness, sources of competitiveness, competitive advantage, business environment, small and medium-sized enterprises, developed regions, marginalised areas.

## **Wprowadzenie**

Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw to istotny warunek ich przetrwania. Bywa traktowana jako zdolność przedsiębiorstwa do efektywniejszego w porównaniu konkurentami zaspokojenia potrzeb konsumentów. Pozycja konkurencyjna MSP jest ograniczona wieloma barierami o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Do barier wewnętrznych najczęściej zalicza się: ograniczone zasoby, sposób kierowania przedsiębiorstwem oraz brak jasno wytyczonej strategii działania, natomiast wśród barier zewnętrznych wymienia się: ograniczony wpływ na rynek oraz niewystarczającą orientację marketingową. Dlatego MSP, funkcjonujące w warunkach zmiennego otoczenia, powinny posiadać potencjał konkurencyjny, umożliwiający im skuteczne konkurowanie, zarówno na rynku krajowym, jak i globalnym. W skład potencjału konkurencyjnego wchodzi system zasobów materialnych i niematerialnych oraz kultura organizacyjna, strategia działania, struktura organizacyjna itp. Budowanie i wykorzystywanie potencjału konkurencyjnego jest zatem istotne szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw, które uważa się za niezwykle kreatywne i zorientowane na klienta, zwłaszcza lokalnego. Są bowiem ściśle związane z danym obszarem, ze względu na mniejszą skłonność do przenoszenia działalności na inne terytorium, niż wykazywaną przez duże podmioty gospodarcze, działające na skalę globalną.

Celem artykułu jest próba identyfikacji i uporządkowania czynników, wpływających na przewagi konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie literatury przedmiotu oraz badań własnych, przeprowadzonych wśród właścicieli i współwłaścicieli małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych.

## **Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw**

Małe i średnie przedsiębiorstwa w dobie procesów globalizacji i integracji stanęły przed nowymi wyzwaniami. Nastąpił bowiem wzrost roli rynków niszowych, postęp w zakresie procesów technologicznych, zwiększyło się zapotrzebowanie na produkty wysoko wyspecjalizowane, internacjonalizacja wiedzy oraz nasilenie konkurencji zarówno krajowej, jak i zagranicznej, co spowodowało, że małe i średnie przedsiębiorstwa, aby sprostać tym wyzwaniom, muszą poszukiwać nowych przewag konkurencyjnych, zapewniających im sukces rynkowy.

Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw można zatem definiować jako zdolność do podejmowania szybkich i adekwatnych do sytuacji działań, pozwalających efektywnie zarządzać zasobami. Według M. Stankiewicz, konkurencyjność to zdolność do sprawnego realizowania celów

przedsiębiorstwa na rynkowej arenie konkurencyjnej [Stankiewicz 2002, s. 36]. Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw zależy od wielu uwarunkowań, zarówno pochodzących z otoczenia, jak również związanych z firmą – stanowiących potencjał konkurencyjny. Czynniki pochodzące z otoczenia klasyfikuje się najczęściej w układzie makro, mezo i mikroekonomicznym [Gorynia 2002, s. 62]. Do czynników makroekonomicznych zalicza się:

- system społeczno-gospodarczy,
- system polityczno-prawny,
- wielkość i strukturę zasobów produkcyjnych oraz efektywność ich wykorzystania,
- oddziaływanie otoczenia międzynarodowego.

Wśród czynników mezoekonomicznych wymienia się:

- uwarunkowania popytowe,
- kształtowanie się odpowiedniego układu branż,
- warunki uruchomienia działalności gospodarczej
- wyposażenie w czynniki wytwórcze [Starzyńska 2012, s. 63].

Natomiast za czynniki mikroekonomiczne uznaje się:

- pozycję konkurencyjną (miejsce zajmowane przez dane przedsiębiorstwo w porównaniu do konkurentów na rynku),
- potencjał konkurencyjny (zasoby materialne i niematerialne umożliwiające przedsiębiorstwu skuteczne konkurowanie),
- strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa (określenie długookresowej koncepcji działania, polegającej na wyborze zachowania firmy wobec konkurentów) [Sobczak 2011, s. 33].

Budowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw jest działaniem złożonym. Rozpoczyna się od się od wyceny potencjału konkurencyjnego, polegającej na ocenie funkcji podstawowych i pomocniczych przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, w kontekście ich wpływu na wartość dodaną klienta [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 310]. Ocena potencjału prowadzi do identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna to wynik zastosowania przez przedsiębiorstwo unikatowego (specyficznego jedynie dla niego) zestawu instrumentów konkurowania, co daje możliwość osiągania większej wartości dodanej niż posiadanej przez inne przedsiębiorstwa funkcjonujące na tym samym rynku. W literaturze przedmiotu wyodrębnia się wiele kategorii przewagi konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę potencjał przedsiębiorstwa, wyróżnia się przewagę konkurencyjną o charakterze wewnętrznym (budującą sprawniejszy potencjał

zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa) i zewnętrznym (związaną z unikatowym wyróżnianiem się przedsiębiorstwa na rynku). Z punktu widzenia rynku, na którym przedsiębiorstwo operuje, wyszczególnia się przewagę lokalną i globalną. Natomiast w nowszych podejściach wymienia się: przewagę naturalną – związaną z lokalizacją przedsiębiorstwa, przewagę relacyjną – wykorzystującą powiązania z partnerami biznesowymi, przewagę informacyjną – wynikającą z lepszego dostępu firmy do informacji, przewagę elastyczności – związaną z elastycznością w funkcjonowaniu oraz przewagę czasową – polegającą na umiejętnym skracaniu procesów w przedsiębiorstwie [Adamik 2011, ss. 18–20].

Za źródła przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw uznaje się: elastyczność w działaniu [Piasecki 2001, s. 37], funkcjonowanie w niszy rynkowej, jakość produktów i usług, stosowaną technologię, wyrobioną markę i reputację, kompetencje menedżerskie, powiązania z dostawcami i nabywcami [Strategor 1996, s. 197]. Ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej jest unikatowość, szczególnie w kontekście unikatowego połączenia zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa [Karpacz 2011, s. 23], wtedy powstaje kombinacja trudna do naśladowania lub substytucji, co umożliwia osiąganie w długim czasie wyników ekonomicznych lepszych od konkurentów [Rokita 2005, s. 142]. Kompetencje małych i średnich przedsiębiorstw pozostają w ścisłym związku z zasobami, jakimi one dysponują, gdyż od poziomu kompetencji zależy racjonalność wykorzystania posiadanych zasobów i odwrotnie. Każde małe i średnie przedsiębiorstwo wymaga odpowiedniego zestawienia tych czynników, w celu podejmowania i prowadzenia działań koniecznych dla zaistnienia i funkcjonowania w łańcuchu wartości [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004 s. 28]. Źródłem przewagi konkurencyjnej mogą stać się również wyróżniające cechy danego przedsiębiorstwa, takie jak: wewnętrzna budowa, reputacja i innowacja oraz zasoby strategiczne [Karpacz 2011, s. 24].



Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw wyznacza ramy obieranych strategii konkurowania. Formułowanie strategii w tych podmiotach powinno koncentrować się na obniżaniu kosztów i podwyższaniu jakości oferowanych produktów i usług. Efektem wykorzystanej przewagi konkurencyjnej i stosowanej strategii jest osiągnięta pozycja konkurencyjna, definiowana jako wynik zastosowanych przewag konkurencyjnych na rynku, określany w stosunku do konkurentów w sektorze lub grupie strategicznej oraz miejsce przedsiębiorstwa na tle konkurentów, wyrażone przez pryzmat do konkurowania [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 311].

### **Przewagi konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych – prezentacja wyników badań**

Badania własne zostały przeprowadzone w latach 2011–2012 wśród małych i średnich przedsiębiorstw z sektora prywatnego<sup>8</sup>, funkcjonujących w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych<sup>9</sup> [Lisowska 2010, ss. 57–70]. Za obszary zmarginalizowane uznano te, które są długotrwale wyłączone z generowania rozwoju i partycypacji w dochodach z rozwoju, co powoduje wykluczenie regionalnej społeczności z aktywnego uczestnictwa w procesach gospodarczych, a w długim okresie: ubóstwo, niezaspokojenie podstawowych potrzeb, brak jakichkolwiek szans na znalezienie pracy [Stawasz 2007, s. 53].

Przebadano 271 małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych oraz 319 w obszarach rozwiniętych. Dominowały mikrofirmy z udziałem 55,8% (w obszarach rozwiniętych 50,5%, w obszarach zmarginalizowanych 62%), małe firmy stanowiły 26,8% (w obszarach rozwiniętych 29,8%, w obszarach zmarginalizowanych 23,2%), zaś 17,4% to firmy średnie (w obszarach rozwiniętych 19,7%, w obszarach zmarginalizowanych 14,8%).

Większość badanych przedsiębiorstw zajmowała się działalnością usługową i handlową (ok. 70%), a niecałe (30%) produkcyjną. Widoczne jest zróżnicowanie głównego rodzaju działalności w obszarach rozwiniętych, gdzie największe znaczenie odgrywała działalność produkcyjna (37,9%) i usługowa (32,9%), przedsiębiorstwa w obszarach zmarginalizowanych miały największy

<sup>8</sup> Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu badawczego „Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w regionach zmarginalizowanych. Strategie rozwoju i polityka wsparcia”, projekt no. N N115 297738, umowa numer 2977/B/H03/2010/38, finansowanego z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

<sup>9</sup> Klasyfikacji obszarów dokonano na poziomie powiatów przy wykorzystaniu metody taksonomicznej Z. Helwiga, która pozwoliła na wyodrębnienie 4 kategorii obszarów ze względu na ich poziom rozwoju społeczno-gospodarczego tzn. obszarów rozwiniętych, obszarów średnio rozwiniętych, obszarów słabo rozwiniętych oraz obszarów zmarginalizowanych. Badana próba została wylosowana wśród małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w obszarach rozwiniętych – (na terenie 87 powiatów) i obszarach zmarginalizowanych – (na terenie 101 powiatów) szerzej na temat koncepcji metodycznej w opracowaniu [Lisowska 2010, ss. 57–70].

udział w działalności usługowej (44,3%) i handlowej (37,6%).

Badane przedsiębiorstwa operowały głównie na rynkach<sup>10</sup>: regionalnym (52,4% wskazań), lokalnym (52% wskazań) i krajowym (44,6% wskazań), tylko co 10 firma rozszerzyła swoją działalność na rynek międzynarodowy (13,2% wskazań). Na rynkach zagranicznych operowały głównie przedsiębiorstwa, prowadzące działalność produkcyjną (58,7% całości grupy) i zlokalizowane w obszarach rozwiniętych (47%).

W dalszej części opracowania zostanie przedstawiony wycinek badań, dotyczący przewag konkurencyjnych, stosowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych, który jest częścią badania, mającego na celu identyfikację problemów funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych. Respondenci najczęściej wskazywali jako przewagi konkurencyjne<sup>11</sup> następujące czynniki: jakość oferowanych usług (19,5%), strategię cenową (18,2%), funkcjonowanie w niszy rynkowej (13,7%) oraz pozycję na rynku (12,8%), natomiast za przewagi o niewielkim znaczeniu dla badanych przedsiębiorstw respondenci uznali: zarządzanie wiedzą i informacją (3,1%), patenty / unikalność produktu / usługi (5,2%), kwalifikacje pracowników (5,3%). Może to w dużej mierze świadczyć z jednej strony o niedocenianiu kapitału intelektualnego jako istotnego czynnika potencjału konkurencyjnego, a z drugiej strony ten kapitał może być niewystarczający dla tworzenia przewagi konkurencyjnej. Kapitał intelektualny składa się bowiem z [Danielak 2010, s. 264]:

- kapitału ludzkiego, który jest tworzony przez wiedzę, kompetencje kadry kierowniczej, umiejętności i doświadczenie pracowników, zachowania innowacyjne i przedsiębiorcze personelu i określające ich zdolności do pracy, lojalności personelu względem organizacji;
- kapitału relacyjnego, tworzonego przez aktywa związane z wizerunkiem firmy (np. markę handlową, prawo autorskie i patenty) oraz ogół relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, tj. powiązania finansowe i współpracę z innymi firmami – dostawcami, do których należą: inne firmy oferujące nowe rozwiązania technologiczne, jednostki nauki, badań i rozwoju (B+R) oraz instytucje wsparcia i pośredniczące, lojalność dostawców surowców i odbiorców produktów, źródła zaopatrzenia surowcowego, kanały dystrybucji itp.;
- kapitału organizacyjnego, stanowiącego wszelkie inne aktywa niematerialne, będące własnością przedsiębiorstwa, a w szczególności: procesy i technologie, które umożliwiają firmie sprawne funkcjonowanie, kompetencje,

<sup>10</sup> Badane przedsiębiorstwo mogło wskazać wszystkie obszary swojego działania, czyli dowolną liczbę wariantów.

<sup>11</sup> Respondenci wskazywali trzy odpowiedzi według ważności w skali 1–3 co oznaczało: 1 – ważna, 2 – bardzo ważna, 3 – najważniejsza.

doświadczenie personelu w zakresie B+R, systemy informacji, bazy danych umożliwiające dostęp do wiedzy, jej transfer.

Małe i średnie przedsiębiorstwa z reguły inwestują znacznie mniej środków finansowych w zasoby intelektualne niż duże przedsiębiorstwa, co wpływa właściwie na brak możliwości konkurowania z tymi podmiotami na rynku krajowym i globalnym. Dla poprawy tej sytuacji konieczny jest rozwój kapitału intelektualnego w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz wykorzystywanie jego potencjału do tworzenia przewag konkurencyjnych w zmieniającym się otoczeniu.

Analizując przewagi konkurencyjne w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych, widoczne jest duże zróżnicowanie większości badanych zmiennych (strategia cenowa, jakość oferowanych produktów i usług, pozycja na rynku, innowacyjność produktów i usług, renoma marki, funkcjonowanie w niszy rynkowej, szybkość i terminowość realizacji zamówień). Potwierdził to również test U Manna-Whitney'a<sup>12</sup>, którego wyniki oraz prawdopodobieństwo testowe ( $p < 0,05$ ) świadczy o istnieniu zróżnicowania odpowiedzi, dotyczących przewag konkurencyjnych badanych firm w zależności od analizowanego obszaru lokalizacji firmy. (por tab. 1).

**Tab. 1. Poziom prawdopodobieństwa testowego (p) według testu U Manna-Whitney'a zmiennych określających przewagi konkurencyjne badanych przedsiębiorstw w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych**

Przewagi konkurencyjne	Prawdopodobieństwo testowe (p)
Poziom organizacji i zarządzania	0,126
Zarządzanie wiedzą i informacją	0,231
Kwalifikacje pracowników	0,327
Strategia promocji i reklamy	0,062
Funkcjonowanie w niszy rynkowej	0,000
Rentowność i potencjał finansowy	0,315
Patenty/unikalność produktu/usługi	0,146
Renoma marki	0,000
Szybkość i terminowość realizacji zamówień	0,000
Pozycja na rynku	0,000
Lokalizacja przedsiębiorstwa	0,212
Innowacyjność produktów/usług	0,000
Jakość oferowanych produktów/usług	0,000

<sup>12</sup> Test U Manna-Whitney'a pozwala porównywać ze sobą dwie niezależne populacje. Ma zastosowanie, gdy zmienna zależna jest ilościowa, ale nie spełnia założeń związanych z normalnością rozkładu, bądź też jest wyrażona na skali porządkowej. Test ten polega na rangowaniu wyników zmiennej zależnej (od najmniejszej do największej) w badanych grupach, a następnie grupy są ze sobą porównywane. Szerzej na temat testu [Kornacki, Mieleńczuk 2001; Szwed 2009]

Strategia cenowa	0,000
------------------	-------

Źródło: opracowanie własne.

W obszarach rozwiniętych, jako przewagi konkurencyjne respondenci najczęściej wskazywali (por. rys. 1.): jakość oferowanych produktów i usług (14,9% odpowiedzi), pozycję na rynku (10,5% odpowiedzi), innowacyjność produktów i usług (9,3% odpowiedzi), strategię cenową (9,3% odpowiedzi) oraz renomę marki (7,5% odpowiedzi). Natomiast najmniej znaczące okazały się: zarządzanie wiedzą i informacją (2,8% odpowiedzi), kwalifikacje pracowników (3,7% odpowiedzi) oraz patenty/ unikalność produktu / usługi (3,8% odpowiedzi). Takie wyniki są zbieżne z opisanymi wcześniej tendencjami w zakresie specyfiki stosowanych przewag konkurencyjnych przez małe i średnie przedsiębiorstwa.

**Rys.1. Przewagi konkurencyjne badanych przedsiębiorstw zlokalizowanych w obszarach rozwiniętych**



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku obszarów zmarginalizowanych, jako najważniejsze przewagi konkurencyjne respondenci wskazywali (por. rys. 2.): strategię cenową (18,5% odpowiedzi), funkcjonowanie w niszy rynkowej (12,9% odpowiedzi) szybkość i terminowość realizacji zamówień (12,6% odpowiedzi), natomiast niewielkie znaczenie przypisali takim przewagom jak: zarządzanie wiedzą i informacją (1,0% odpowiedzi), strategia promocji i reklamy (2,3% odpowiedzi) oraz patenty / unikalność produktu / usługi (3,9% odpowiedzi). W obszarach zmar-

---

ginalizowanych, na budowanie przewagi konkurencyjnej dodatkowo znaczący wpływ ma specyfika tych obszarów, związana z: niewystarczającą infrastrukturą techniczną, brakiem wykwalifikowanych pracowników oraz ograniczonym popytem ze względu na mniejszą siłę nabywczą lokalnych społeczności.

**Rys. 2. Przewagi konkurencyjne badanych przedsiębiorstw zlokalizowanych w obszarach zmarginalizowanych**



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki mogą wynikać nie tylko z wcześniej opisanego niedostatku kapitału intelektualnego, ale również z innych specyficznych cech małych i średnich przedsiębiorstw, które wpływają na wybór stosowanych przewag konkurencyjnych. Do głównych cech, głównie o charakterze jakościowym tego sektora przedsiębiorstw wymienia się m.in.:

- samodzielność ekonomiczną i prawną, właściciel przedsiębiorstwa podejmuje ryzyko na własną odpowiedzialność i nie podlega kontroli osób trzecich [Piasecki 2001, s. 69],
- niesformalizowane procesy komunikacyjne, pozwalające na zbudowanie przez przedsiębiorcę w swoim przedsiębiorstwie atmosferę sprzyjającą większej efektywności pracy [Adamik 2011, ss. 21–22],
- specyficzną strukturę organizacyjną, charakteryzującą się małą liczbą szczebli zarządzania (zazwyczaj jednoszczeblowością) i małą rozpiętością kierowania,
- dysponowanie siecią osobistych kontaktów z odbiorcami i dostawcami [Safin 2012, s. 50],
- działalność przedsiębiorstwa, związaną z wąską grupą produktów i odbiorców (prowadzenie działalności na małą skalę),
- finansowanie rozwoju firmy oparte na generowanych nadwyżkach finansowych [Piasecki 2001, ss. 68–75] itp.

Cechy małych i średnich przedsiębiorstw pozwalają na wybór odpowiednich strategii konkurowania, dostosowanych do ich własnej sytuacji i wa-

runków otoczenia, w którym funkcjonują. W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji strategii konkurencyjnych w oparciu o różnorodne kryteria. Jednak wielu z nich nie zawsze można stosować w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw – ze względu na ograniczone zasoby i niewystarczający potencjał konkurencyjny. Najczęściej strategia konkurencyjna MSP jest zorientowana na poszukiwanie okazji, głównie w postaci nisz rynkowych, dopasowanie mocnych stron do pojawiających się w otoczeniu okazji.

### Zakończenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa, dla budowania przewagi konkurencyjnej, powinny wzmocnić swój potencjał konkurencyjny, który może pomóc w wyborze odpowiedniej strategii konkurowania dostosowanej do potrzeb firmy i warunków otoczenia.

Dobór odpowiedniej strategii jest szczególnie ważny dla małych i średnich przedsiębiorstw, zlokalizowanych w obszarach zmarginalizowanych, gdyż specyfika tych obszarów wymaga znacznie innych zachowań konkurencyjnych niż w przypadku przedsiębiorstw zlokalizowanych w obszarach rozwiniętych. Potwierdziły to również przeprowadzone badania, które pokazały różny zestaw stosowanych przewag konkurencyjnych przez badane przedsiębiorstwa w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych, co może wskazywać na istnienie wpływu rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru na strategię konkurowania na rynku, wybierane przez małe i średnie przedsiębiorstwa.

### Bibliografia

- Adamik A. (red.) (2011), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Danielak W. (2010), *Elementy kapitału relacyjnego oddziałujące na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Gorynia M. (2002), *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej* [w:] J. Bossak, W. Bieńkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, SGH, Warszawa.
- Karpacz J. (2011), *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kornacki J., Mielniczuk J. (2001), *Statystyka dla studentów kierunków technicznych i przyrodniczych*, WNT, Warszawa.

Lisowska R. (2010), *Kreowanie postaw przedsiębiorczych w regionach zmarginalizowanych przez władze samorządowe* [w:] P. Niedzielski, J. Guliński, K.B. Matusiak (red.) *Kreatywność – innowacje – przedsiębiorczość. SOOIPP ANNUAL 2009*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 579, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 47, Szczecin.

Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, AJG, Bydgoszcz.

Piasecki B. (red.) (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź.

Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

Safin K. (red.) (2012), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Sobczak K. (2011), *Konkurencyjność sektora MSP w Polsce* [w:] A. Adamik (red.) *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.

Stankiewicz M. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.

Starzyńska D. (2012), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Stawasz D. (2007), *Rozwój regionalny ujęcie teoretyczne* [w:] *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia w regionach zmarginalizowanych*, red. H. Skłodowski, E. Stawasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Strategor (1995), *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, tożsamość*, PWE, Warszawa.

Szwed R. (2009), *Metody statystyczne w naukach społecznych. Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

Urbanowska-Sojkin E. (red.) (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.



Aneta Ejsmont  
Społeczna Akademia Nauk

## **Wpływ procesów kooperacyjnych na wyniki finansowe firm rodzinnych w Polsce (studium przypadku)**

### **Influence of coopetitive processes on the financial results of the family companies in Poland (the case study)**

**Abstract:** The main researched problem, described in the present article, is the low share in creating of the GDP by the family companies in Poland. The goal of the present report is using the case study in relation to selected six the family joint stock companies noticed on the New Connect market from Poland, that compete and cooperate simultaneously with another the economic entities from Poland and the least countries The European Union, too. The author wants to prove that the main condition of improving the level share companies in creating the GDP of the family companies in Poland is improvement of the coopetitive processes, defined as the phenomenon of the cooperation and competition simultaneously anyway two entities, that aim at better realization their goals or reaching common goal. The family companies in Poland should cooperate with another economic entities. That fact could improve the level of the financial results in that companies.

**Key-words:** family companies, coopetition, financial result.

### **Wstęp**

Przedsiębiorstwa, w których rzeczywistość rodzinna w istotny sposób przeplata się z tzw. „rzeczywistością firmową”, mają z jednej strony wielki potencjał – zaangażowanie i wartości wypływające z najgłębszych relacji międzyludzkich, ale z drugiej muszą poradzić sobie z godzeniem dwóch, kompletnie różnych sposobów funkcjonowania. Przedsiębiorstwa tego typu muszą dawać sobie radę z wieloma zagadnieniami wynikającymi z ich rodzinnej specyfiki.

Istnieje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, z których najtrafniejsza wydaje się definicja przytoczona przez Łukasza Sułkowskiego [2004, ss. 99], mówiąca o tym, iż: „przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny”. Dodatkowo istotne jest również to, iż firma rodzinna posiada dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny [Frishkoff 1995], poza tym biznes rodzinny ma miejsce wtedy, gdy co najmniej dwóch członków rodziny pracuje w nim, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja już się odbyła lub jest planowana [Ashley-Cotleur 2010].

Powyższe definicje utwierdzają w przekonaniu, iż tak jak większość przedsiębiorstw w Polsce, firmy rodzinne również uchodzą za zbyt nisko konkurencyjne w stosunku do podmiotów gospodarczych tej samej wielkości lub też dużych koncernów czy holdingów, zarówno z Polski, jak i pozostałych krajów Unii Europejskiej. Dzieje się tak zwłaszcza w obliczu postępującego procesu globalizacji na rynku światowym, w wyniku czego obserwuje się również coraz szybsze przemieszczanie się kapitału pomiędzy poszczególnymi rynkami, zarówno krajów o rozwiniętych, jak i rozwijających się gospodarkach [Ostrowska 2012, ss. 77–78].

Dlatego też zasadniczym problemem badawczym, poruszonym przez autorkę w niniejszym artykule, jest niski udział firm rodzinnych w tworzeniu Produktu Krajowego Brutto (PKB). Działające w Polsce przedsiębiorstwa, w tym również firmy rodzinne, generują blisko trzy czwarte polskiego produktu krajowego brutto (PKB). Wynik na poziomie 71,6% w 2010 r., szczególnie po latach powolnego, ale nieprzerwanego wzrostu (2006–2009), to pierwszy dosyć wyraźny spadek (o 0,7 p.p. do 2009 r.). W strukturze udziału przedsiębiorstw w PKB MSP generują co drugą złotówkę (47,6%), w tym najmniejsze firmy blisko co trzecią (29,6%). Udział średnich podmiotów jest trzy razy mniejszy (10,4%) niż mikrofirm, a małych – prawie cztery razy (7,7%). W 2010 r. – w relacji do 2009 r. – zwiększył się udział średnich i dużych firm w tworzeniu PKB, podczas gdy mikro i małych spadł. Poza tym dane Eurostatu wskazują na wyraźnie niższy niż w UE rozmiar sektora mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce, mierzony udziałem tego sektora w wartości dodanej brutto wytworzonej w przedsiębiorstwach. Według tych danych, w Polsce mikroprzedsiębiorstwa wytwarzają 16,3% wartości dodanej brutto przedsiębiorstw, podczas gdy w UE-27 udział ten wynosi 21,6% (5,3 p.p. różnicy). W przypadku małych firm różnica jest jeszcze większa (5,9 p.p.; odpowiednio 12,9% i 18,8%). Wyraźnie większy wkład w tworzenie wartości dodanej brutto w Polsce niż w UE-27 cechuje średnie i duże podmioty [Tarnawa, Zadura-Lichota (red.) 2012, ss. 19].

Celem niniejszego opracowania jest wykorzystanie studium przypadku w odniesieniu do wybranych firm rodzinnych, mających swoje siedziby na terenie Polski, które konkurują, a jednocześnie współpracują z innymi podmiotami gospodarczymi, zarówno z Polski, jak i pozostałych krajów UE, aby dowiedzieć, iż warunkiem poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce jest usprawnienie procesów kooperacyjnych. Procesy te są definiowane ogólnie jako zjawisko kooperacji i konkurencji jednocześnie przynajmniej dwóch podmiotów, które dążą do lepszej realizacji swoich celów lub osiągnięcia wspólnego celu [Bengtsson 2000, ss. 411].

Kooperacja daje możliwość firmom rodzinnym w Polsce bycia konkurencyjnymi, a zarazem otwartymi na współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi. W związku z powyższym, pozytywny wpływ procesów kooperacyjnych na zwiększenie udziału badanych podmiotów gospodarczych w tworzeniu PKB, uwidacznia się również w zwiększonym poziomie wyników finansowych wykazywanych przez firmy w sprawozdaniu, jakim jest rachunek zysków i strat.

### **1. Udział firm rodzinnych w tworzeniu Produktu Krajowego Brutto**

Firmy rodzinne w Polsce zawsze były i nadal są bardzo ważnym elementem każdej gospodarki. Wydaje się, że poziom zainteresowania specyfiką działalności tych firm ciągle rośnie. Dzieje się to za sprawą wielu atutów tych firm w konfrontacji z innymi przedsiębiorstwami. Udział firm rodzinnych wśród ogółu podmiotów gospodarczych jest znaczący. Wśród osób fizycznych, prowadzących własną działalność gospodarczą, odsetek ten wynosi około 36%, wśród podmiotów działających w innych formach prawnych – w granicach 27%. Odsetek firm uznających się za rodzinne maleje wraz ze wzrostem wielkości firmy. Wśród firm mikro wyniósł on aż około 34%, wśród firm małych – 27%, a wśród średnich – 14% [Kowalewska 2009, s. 62].

Z kolei na podstawie danych zaprezentowanych w „Raporcie o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011”, opracowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, można stwierdzić jednoznacznie, iż istotną miarą rozwoju sektora mikro-, małych oraz średnich przedsiębiorstw w Polsce, w tym również rozwoju firm rodzinnych, jest udział badanych przedsiębiorstw w tworzeniu PKB według liczby pracujących. Szczegółowe dane przedstawia poniższa tabela (por. tabela 1).

**Tabela 1. Udział w tworzeniu PKB grup przedsiębiorstw według liczby pracujących w Polsce w latach 2004–2010**

Lata	PKB (mln PLN)	Wartość dodana brutto wytworzona przez przedsiębiorstwa							Wartość dodana brutto innych podmiotów	Cła i podatki*
		ogółem	MSP				duże			
			razem	mikro	małe	średnie				
2004	923 248	70,5%	48,6%	31,0%	7,6%	10,0%	21,9%	18,3%	11,1%	
2005	983 302	70,3%	47,8%	31,5%	7,4%	8,9%	22,5%	17,8%	11,9%	
2006	1 060 031	70,7%	47,8%	31,0%	7,4%	9,3%	22,9%	17,2%	12,2%	
2007	1 176 737	70,8%	47,8%	30,4%	7,2%	9,8%	23,5%	16,7%	12,5%	
2008	1 275 432	71,1%	47,2%	29,9%	7,4%	9,9%	23,9%	16,5%	12,5%	
2009	1 343 366	72,3%	48,4%	30,4%	7,9%	10,1%	23,9%	16,5%	11,1%	
2010	1 416 447	71,6%	47,6%	29,6%	7,7%	10,4%	24,0%	16,5%	11,9%	

\* Pozycja ta obejmuje podatki i cła od importu (łącznie z podatkiem akcyzowym), VAT – podatek od towarów i usług (od produktów krajowych i zagranicznych), podatek akcyzowy od produktów krajowych, podatki od niektórych rodzajów usług (np. od gier losowych i zakładów wzajemnych), wpłaty (składki) dokonywane przez budżet państwa do budżetu Unii Europejskiej z tytułu tzw. tradycyjnych środków własnych, tj. opłaty celne, rolne, cukrowe oraz wpłaty (składki) obliczane na podstawie podatku VAT, dotacje do produktów.

Źródło: Tarnawa, Zadura-Lichota (red.) (2012), ss. 19.

Z analizy danych zawartych w powyższej tabeli wynika, iż działające w Polsce przedsiębiorstwa generują blisko trzy czwarte polskiego produktu krajowego brutto (PKB). Jak autorka wspomniała we wstępie, w całym badanym okresie, tj. w latach 2004–2010, w strukturze udziału przedsiębiorstw w PKB małe i średnie firmy wypadają dość słabo na tle większych podmiotów gospodarczych. Udział średnich podmiotów był trzy razy mniejszy (10,4%) niż mikrofirm, a małych – prawie cztery razy (7,7%). W 2010 r. – w relacji do 2009 r. – zwiększył się udział średnich i dużych firm w tworzeniu PKB, podczas gdy mikro i małych spadł, co jest niepokojącym zjawiskiem, gdyż to właśnie wśród mikro- oraz małych przedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią największy odsetek.

Równoczesność występowania zjawisk rywalizacji oraz współdziałania powoduje współzależność obu tych relacji. Dlatego też w celu podniesienia poziomu rozwoju firm rodzinnych w Polsce, konkurenci powinni współpracować w zakresie pewnych funkcji łańcucha wartości (np. wspólnej produkcji, działań marketingowych, sfery badawczo-rozwojowej, systemów informacyjnych), w zakresie innych zaś ostro powinni rywalizować (np. obsługi klienta czy oferty produktowej).

## 2. Istota kooperencji w rozwoju firm rodzinnych w Polsce

W relacjach kooperacyjnych zjawisko konkurencji i kooperacji występuje jednocześnie. Paradoks ten powoduje, że co najmniej dwie niezależne strony współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści i nie przestają być konkurentami. Złożoność zjawisk współpracy i konkurencji wynika z jednoczesnego zastosowania dwóch sprzecznych logik relacji między przedsiębiorstwami, polegających na zaufaniu (wspólnota interesów) oraz konflikcie (sprzeczność dążeń, konfrontacja). W tej sytuacji istotą kooperencji jest to, iż rywalizujące strony muszą mieć do siebie zaufanie, angażować się we współpracę, dzielić się informacją, doświadczeniem oraz ryzykiem współdziałania. Dzięki temu obie strony mogą bardziej zintegrować swoje działania, aby osiągnąć zamierzone korzyści i zrealizować indywidualne cele strategiczne [Cygler 2009, ss. 15; Bengtsson, Kock 2000, s. 411].

Zarówno teoria, jak i praktyka, pokazują, iż poziom relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych jest podstawą do stworzenia modelu kooperencji przedsiębiorstw. Nawiązując do powyższych rozważań, intensywność występowania relacji kooperacyjnych uzależniona jest od intensywności relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych między przedstawicielami małych i średnich firm oraz dużych korporacji, zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, co można wyrazić następującym wzorem [Cygler 2009, s. 41]:

$$IK = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^K CRK_{ij}}{N}, \text{ gdzie } i < j;$$

gdzie:

IK – intensywność konkurencji,

K – liczba konkurentów,

i, j – parametry stałe,

CRK – częstotliwość relacji konkurencyjnych,

N – liczba relacji konkurencyjnych między przedsiębiorstwami.

Intensywność kooperacji stanowi z kolei funkcję częstotliwości tworzenia umów kooperacyjnych w stosunku do ogólnej liczby możliwych związków pomiędzy partnerami, co można wyrazić następującym wzorem [Cygler 2009, s. 42]:

$$ICOOP = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^K COOP_{ij}}{M}, \text{ gdzie } i > j;$$

$$IK = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a} \quad IK = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a} \quad \text{gdzie:}$$

ICOOP – intensywność kooperacji,

K – liczba kooperantów,

i, j – parametry stałe,

COOP – częstotliwość relacji kooperacyjnych,

M – liczba relacji kooperacyjnych.

stąd [Cygler 2009, s. 42]:

$$IKCOOP = \frac{\sum_{i=1}^K \times \sum_{j=1}^K \times CRK_{ij}}{\sum_{i=1}^K \times \sum_{j=1}^K \times COOP_{ij}},$$

gdzie:

IKCOOP – intensywność kooperencji

Przedsiębiorcy z sektora MSP, decydujący się na współpracę, a jednocześnie konkurencję z podmiotami gospodarczymi, zarówno z Polski, jak i z pozostałych krajów UE, postrzegają własną współzależność poprzez pryzmat korzyści zarówno finansowych, technologicznych, jak i finansowych. Tymczasem to właśnie kooperacja stanowi istotny czynnik rozwoju firm rodzinnych w Polsce.

### 3. Sytuacja finansowa wybranych rodzinnych spółek akcyjnych notowanych na rynku New Connect (studium przypadku)

Zarządzanie rodzinnymi spółkami akcyjnymi notowanymi na rynku New Connect, z uwzględnieniem ich różnorodności pod względem struktur organizacyjnych, przyjmowanych strategii i stosowanych w ich ramach polityk gospodarczych, bilansowych i podatkowych, jest niezwykle utrudnione. Zwłaszcza w obliczu wciąż rozprzestrzeniającego się kryzysu finansowego, kiedy wszystkie przedsiębiorstwa w Polsce walczą o przetrwanie na rynku krajowym i międzynarodowym.

W związku z powyższym, generowane środki pieniężne zależą od wielu czynników, do których zalicza się koszty operacyjne. Redukcja tego rodzaju kosztów, jaką można osiągnąć oraz zapewnienie optymalnej alokacji zasobów powinny doprowadzić do wzrostu tzw. „marży operacyjnej”, określającej, jak duża część zysków ze sprzedaży pozostaje w firmie (po zapłaceniu kosztów zmiennych produkcji, takich jak: wynagrodzenia pracowników w systemie akordowym czy zakup materiałów przed opłaceniem kosztów długów oraz podatków), której wzrost powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa w długim okresie [Czajor 2012, ss. 97–98].

Sprawozdaniem finansowym, najlepiej odzwierciedlającym relację kosztów poniesionych przez przedsiębiorstwa w stosunku do uzyskanych przychodów, jest rachunek zysków i strat. Jednym z elementów składowych niniejszego sprawozdania, występującym zwłaszcza w wariantcie porównawczym, są przychody i koszty operacyjne. Biorąc pod uwagę fakt, że składniki te ustalane są w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości – konieczne okazuje się wskazanie konkretnej komórki organizacyjnej, której dotyczą poszczególne przychody i koszty operacyjne.

W związku z powyższym, autorka niniejszego artykułu przeprowadziła studium przypadku, analizując sześć spółek akcyjnych branży medycznej, notowanych na rynku New Connect, w których występują powiązania rodzinne (najczęściej typu mąż – żona). Badane spółki w swojej działalności gospodarczej wykorzystują strategię polegającą, na jednoczesnej współpracy i konkurencji z innymi podmiotami gospodarczymi, funkcjonującymi zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Spółki te z racji, że są to najczęściej firmy sektora MSP, sporządzają rachunek zysków i strat w wariantcie porównawczym, który umożliwia zaspokojenie potrzeb sprawozdawczych analizowanych spółek, zmniejsza pracochłonność ewidencji księgowej, dostarcza informacji o koszcie wytworzenia produkcji oraz daje możliwość ustalenia kosztów wytworzenia produkcji, sprzedanej w drodze korekty kosztów rodzajowych o zmianę stanu produktów.

Biorąc pod uwagę sytuację finansową badanych spółek akcyjnych oraz firm z nimi współpracujących, a jednocześnie konkurujących, istotne jest porównanie (w każdej z nich) wysokości przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów oraz kosztów działalności operacyjnej. Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 2., autorka podkreśliła siłę oddziaływania kooperacji, a zarazem konkurencji, badanych spółek branży medycznej na ich rozwój.

**Tabela 2. Wysokość przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, kosztów działalności operacyjnych oraz wyniku finansowego netto wybranych spółek branży medycznej w 2010 roku, określonych na podstawie rachunku zysków i strat (wariant porównawczy)**

Wyszczególnienie	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	Koszty działalności operacyjnej	Wynik finansowy netto
BIOMAX S.A.	0,00	339000,11	-361300,00
BIOMED S.A.	33623913,06	32798187,13	2540613,88
REVITUM S.A.	942022,76	892885,67	102578,80
SWISSMED S.A.	9587563,56	9184051,71	339347,43
BLIRT S.A.	1759783,18	4119075,01	-1721211,39
TELEMEDYCYNIA S.A.	1410900,00	1325000,00	72900,00

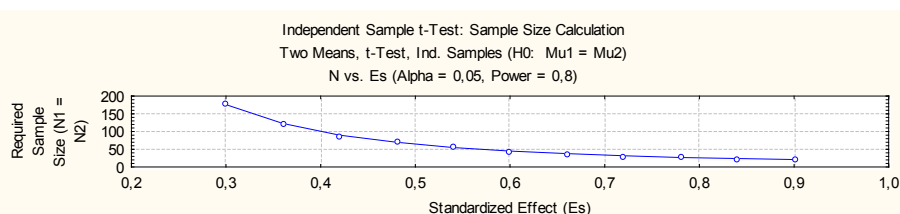
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Dokument Informacyjny Biomax S.A.* [2011, s. 70], *Dokument Informacyjny Biomed Lublin S.A.* [2011, s. 127], *Dokument Informacyjny Revitum S.A.* [2012, s. 75], *Dokument Informacyjny Swissmed Prywatny Serwis Medyczny S.A.* [2011, s. 102], *Dokument Informacyjny Blirt S.A.* [2011, s. 70], *Dokument Informacyjny Telemedycyna Polska S.A. Polski Holding Medyczny* [2010, s. 90].



Z analizy powyższych danych wynika, iż w 2010 roku spółka Biomax S.A. nie odnotowała żadnych przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, z tej racji, iż firma ta została założona właśnie w 2010 roku. Najwyższe przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów odnotowano w spółce Biomed S.A., najniższe zaś – w spółce Revitum S.A. Najwyższą wartość kosztów działalności operacyjnej odnotowano w spółce Biomed S.A., najniższą zaś – w spółce Biomax S.A. W większości badanych spółek przychody przewyższały koszty, odwrotną sytuację zanotowano jedynie w spółce Biomax S.A. oraz Blirt S.A.

Powyższe dane, dotyczące również wyniku finansowego netto, świadczą o tym, iż spośród sześciu badanych spółek, zaledwie dwie odnotowały stratę, pozostałe wykazywały wynik finansowy netto na plusie, co potwierdza, iż na poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych w Polsce, pozytywny wpływ wywierają procesy zarówno kooperacji, jak i konkurencji czyli kooperencja. Pozwala ona na ocenę sytuacji finansowej badanych spółek, z punktu widzenia wypracowanego zysku bądź straty netto, wykazanej w sprawozdaniu finansowym, jakim jest rachunek zysków i strat. Na podstawie danych zawartych w tabeli 2. autorka przeprowadziła test t-studenta dla prób niezależnych. Dane przedstawia poniższy wykres (por. wykres 1).

**Wykres 1. Zależność efektu standaryzowanego od wysokości kosztów działalności operacyjnej oraz przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów uzyskiwanych przez wybrane spółki notowane na rynku New Connect w Polsce w 2010 roku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Dokument Informacyjny Biomax S.A.* [2011, s. 70], *Dokument Informacyjny Biomed Lublin S.A.* [2011, s. 127], *Dokument Informacyjny Revitum S.A.* [2012, s. 75], *Dokument Informacyjny Swissmed Prywatny Serwis Medyczny S.A.* [2011, ss. 102], *Dokument Informacyjny Blirt S.A.* [2011, s. 70], *Dokument Informacyjny Telemedycyna Polska S.A. Polski Holding Medyczny* [2010, s. 90].

Istotnym elementem przeprowadzonego testu t-studenta jest tzw. „efekt standaryzowany”, czyli efekt wyrażony w wygodnych standaryzowanych jednostkach [Ejsmont 2012, s. 366]. Przy przeprowadzaniu testów t, efektem standaryzowanym dla prób niezależnych jest różnica średnich podzielona przez odchylenie standardowe. W analizie mocy testu t występują następują-



ce przedziały dla efektu standaryzowanego [[http://www.statsoft.pl/textbook/glosfra\\_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglose.html](http://www.statsoft.pl/textbook/glosfra_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglose.html), dostęp: 13 marca]:

- bardzo słaby efekt ( $E_s < 0,20$ ),
- słaby efekt ( $0,20-0,50$ ),
- średni efekt ( $0,50-0,80$ ),
- silny efekt ( $E_s > 0,80$ ).

W kontekście testowania istotności statystycznej autorka sformułowała hipotezę mówiącą o tym, iż procesy kooperacyjne nie wpływają na zwiększenie udziału rodzinnych spółek akcyjnych branży medycznej notowanych na rynku New Connect w tworzeniu PKB, która jest przeciwieństwem tego, co autorka chciałaby wykazać. Wprawdzie w analizowanym przypadku mamy do czynienia z bardzo słabym efektem spowodowanym m.in. brakiem danych dotyczących poniesionych przychodów przez firmę Biomax S.A. w 2010 roku, mimo to, efekt standaryzowany w wysokości 0,0176 przy wartości krytycznej  $t = 1,9600$  i mocy testu dla wymaganej liczebności próby  $N = 50922$  (liczba badanych firm rodzinnych branży medycznej wraz ze spółkami współpracującymi i konkurującymi zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, odnotowana w latach 2005–2010) kształtującej się na poziomie 0,8000, potwierdza wiarygodność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, iż warunkiem poprawy sytuacji finansowej poziomu przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce jest usprawnienie procesów kooperacyjnych.

### Zakończenie

Problem dotyczący niskiego udziału firm rodzinnych w Polsce w tworzeniu PKB jest niezmiernie ważny. Działające w Polsce przedsiębiorstwa, w tym również firmy rodzinne, generują blisko trzy czwarte polskiego produktu krajowego brutto (PKB). W 2010 r. w relacji do 2009 r. zwiększył się udział średnich i dużych firm w tworzeniu PKB, podczas gdy mikro i małych, do których zaliczają się również w głównej mierze firmy rodzinne, spadł [Tarnawa, Zadura-Lichota (red.) 2012, s. 19].

Autorka niniejszego artykułu, dokonując studium przypadku, przeanalizowała działalność gospodarczą sześciu spółek tzw. „rodzinnych” branży medycznej, notowanych na rynku New Connect pod kątem wysokości osiągniętych przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów oraz poniesionych kosztów działalności operacyjnej. W kontekście testowania istotności statystycznej za pomocą opisanego testu autorka starała się potwierdzić słuszność hipotezy alternatywnej, mówiącej o tym, iż usprawnienie procesów kooperacyjnych wpływa na wzrost udziału badanych podmiotów gospodar-

czych w tworzeniu PKB. W analizowanym przypadku mieliśmy do czynienia z bardzo słabym efektem standaryzowanym, spowodowanym m.in. tym, iż w większości przypadków firmy rodzinne w Polsce, zwłaszcza mikro- i małe boją się często tzw. „nieuczciwej konkurencji” ze strony innych podmiotów gospodarczych, w obawie o utratę dotychczas wypracowanej pozycji na rynku.

Firmy rodzinne w Polsce powinny podejmować decyzje operacyjne i strategiczne w oparciu o koszty działalności operacyjnej oraz związane z nimi przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów. Efekt standaryzowany w wysokości 0,0176 przy wartości krytycznej  $t = 1,9600$  i mocy testu dla wymaganej dość znacznej liczebności próby  $N$  kształtującej się na poziomie 0,8000, potwierdza wiarygodność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, iż warunkiem zwiększenia udziału firm rodzinnych w tworzeniu PKB jest wprowadzenie procesów kooperacyjnych w swojej bieżącej działalności gospodarczej. Przypomnijmy, ich główne zadanie to utrzymywanie firm w stanie równowagi, dającej możliwość bycia przedsiębiorstwami konkurencyjnymi, a zarazem otwartymi na współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi, czego przykładem jest działalność wybranych spółek branży medycznej notowanych na rynku New Connect. Analiza danych, dotyczących wysokości wyniku finansowego netto uzyskanego przez badane spółki w 2010 roku, również potwierdziła fakt, iż kooperacja to istotny czynnik wywierającym pozytywny wpływ na zwiększenie udziału firm rodzinnych w tworzeniu PKB.

### Bibliografia

Ashley-Cotleur K. (2010), *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, [online] [www.usabe.org](http://www.usabe.org), dostęp: 14 marca 2013.

Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition in Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, vol. 29.

Czajor P. (2012), *Rola rachunkowości zarządczej w zarządzaniu polskimi elektrowniami w warunkach liberalizacji rynku energii elektrycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

*Dokument Informacyjny Biomax S.A.* (2011), Warszawa.

*Dokument Informacyjny Biomed Lublin S.A.* (2011), Warszawa.

*Dokument Informacyjny Blirt S.A.* (2011), Warszawa.

*Dokument Informacyjny Revitum S.A.* (2012), Warszawa.

*Dokument Informacyjny Swissmed Prywatny Serwis Medyczny S.A.* (2011), Warszawa.

*Dokument Informacyjny Telemedycyna Polska S.A.* (2010), Warszawa.

Ejsmont A. (2012), *Wpływ kooperacji na rozwój firm rodzinnych w Polsce (na przykładzie E- Energo S.A.)* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program.

Kowalewska A. (2009), *Definicja pojęcia firmy rodzinnej* [w:] A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Ostrowska D. (2012), *Uwagi na temat sprawności powszechnych towarzystw emerytalnych z uwzględnieniem rodzaju kapitału zakładowego* [w:] K. Meredyk, A. Iwacewicz-Orłowska, D. Sokołowska (red.), *Reintegracja obszaru gospodarczego i kulturowego Europy Środkowo- Wschodniej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń.

Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2012), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, [http://www.statsoft.pl/textbook/glosfra\\_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglose.html](http://www.statsoft.pl/textbook/glosfra_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglose.html), dostęp: 13 marca.



Danuta Janczewska  
Społeczna Akademia Nauk

## **Audyt marketingowo-logistyczny jako element oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego w sektorze MSP**

### **The Marketing and Logistic Audit as Element of Evaluation of Competitive Position of Family Enterprise in SMEs**

**Abstract:** Management of family enterprise based on correct understanding of market expectation and formulate the attractive offer to the market. The marketing-logistic approach is the method of effective competition, but for the reason of necessary to possess the marketing and logistic knowledge is not so often used in SMEs sector, where the family enterprises are overwhelming majority. Use the marketing and logistic audit method can contribute to correct recognize of environment of enterprise, relation with market, and select the significant factors shaped the key competences and skills of family enterprise.

**Key-words:** marketing and logistic audit, family enterprise, SME sector.

### **Wprowadzenie**

Działalność przedsiębiorstw rodzinnych posiada długą tradycję w historii gospodarczej wielu krajów. Polskie przedsiębiorstwa rodzinne, reprezentujące specyficzne relacje wewnątrz firmy, budowały zasady zarządzania, kierując się dobrem rodziny, tradycji rodzinnej czy ochraniając szczególne wartości przedsiębiorstwa. Często jednak tendencje koncentrowania się na wewnętrznych sprawach rodziny sprawiały, że firmy rodzinne nie nadążały za zmianami w otoczeniu, w efekcie czego część z nich znajdowała się na słabszej pozycji konkurencyjnej w branży czy sektorze. Przedsiębiorstwa rodzinne stały się

obiektem badań w Polsce na przełomie XX i XXI wieku, i podobnie jak miało to miejsce w krajach zachodnich i USA badania te następowały wraz z rozwojem gospodarki [Sułkowski, Marjański 2005, Safin 2007]. Dane statystyczne i literatura przedmiotu nie oddają całości problematyki zarządzania firmą rodzinną, w której występują specyficzne elementy dotyczące metod zarządzania, podejmowania decyzji czy prowadzenia walki konkurencyjnej na rynku [Janczewska 2012].

Przesłanką do podjęcia w niniejszym referacie tematyki oceny pozycji konkurencyjnej firmy rodzinnej były obserwacje rodzinnych firm w branży cukierniczej w okresie 2000–2010. Nasilona konkurencja oraz wysoka dynamika zmian w otoczeniu sprawiały, iż firmy rodzinne poszukiwały metod zapewniających utrzymanie się na rynku. Celem referatu jest prezentacja działań badanych firm rodzinnych w obszarze podnoszenia pozycji konkurencyjnej oraz wskazanie metod, które mogą okazać się przydatne dla rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MSP.

### **Udział firm rodzinnych w gospodarce**

W Unii Europejskiej 25% przedsiębiorstw stanowią firmy rodzinne (FR), zatrudniające ponad połowę pracowników przedsiębiorstw prywatnych. Firmy o tym charakterze są powszechnie utożsamiane z mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MMSP), mimo że niektóre z nich rozrastają się do dużych rozmiarów. Stanowią 20% z 500 firm na liście magazynu „Fortune”. Rolę tych przedsiębiorstw w życiu gospodarczym i społecznym doceniła Komisja Europejska (DG Enterprise), która w roku 2007 powołała grupę ekspercką ds. biznesu rodzinnego (tworzą ją przedstawiciele wszystkich państw członkowskich, w tym Polski). Eksperci zajmują się głównymi problemami firm rodzinnych na jednolitym rynku, promują dobre praktyki oraz wspierają funkcjonowanie sieci FR. Jednakże na polskim rynku istnieje luka w zakresie ilościowych i jakościowych opracowań problematyki funkcjonowania firm rodzinnych, w tym dotyczących zarządzania firmą rodzinną.

Według danych zebranych przez amerykańskie stowarzyszenie małych firm w USA jest zarejestrowanych 5,6 mln przedsiębiorstw rodzinnych. Do przedsiębiorstw małych w USA są zaliczane firmy zatrudniające poniżej 500 pracowników; pracuje w nich połowa zatrudnionych w sektorze prywatnym. Dane dotyczące udziału firm rodzinnych w gospodarce światowej świadczą o sile oddziaływania i wpływie firm rodzinnych na gospodarkę światową [por. „The Ranking of 250 most powerful family businesses in the world” 2006].

W Polsce jest obecnie zarejestrowanych ponad 3 mln przedsiębiorstw MMSP, wśród których znaczącą grupę stanowią mikropodsiębiorstwa – będące firmami rodzinnymi. Za firmę rodzinną uważa się podmiot, którego

właścicielami, współwłaścicielami lub menadżerami zarządzającymi są osoby spokrewnione, często rodzice i dzieci. Również w Polsce mamy pozytywne przykłady biznesów rodzinnych, które zyskały silną pozycję na rynku (Nowy Styl, Blikle, Dekor Glass, Mokate, Hildebrandt, Dudziński).

### **Definicja firmy rodzinnej w sektorze MSP**

Firma rodzinna to podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

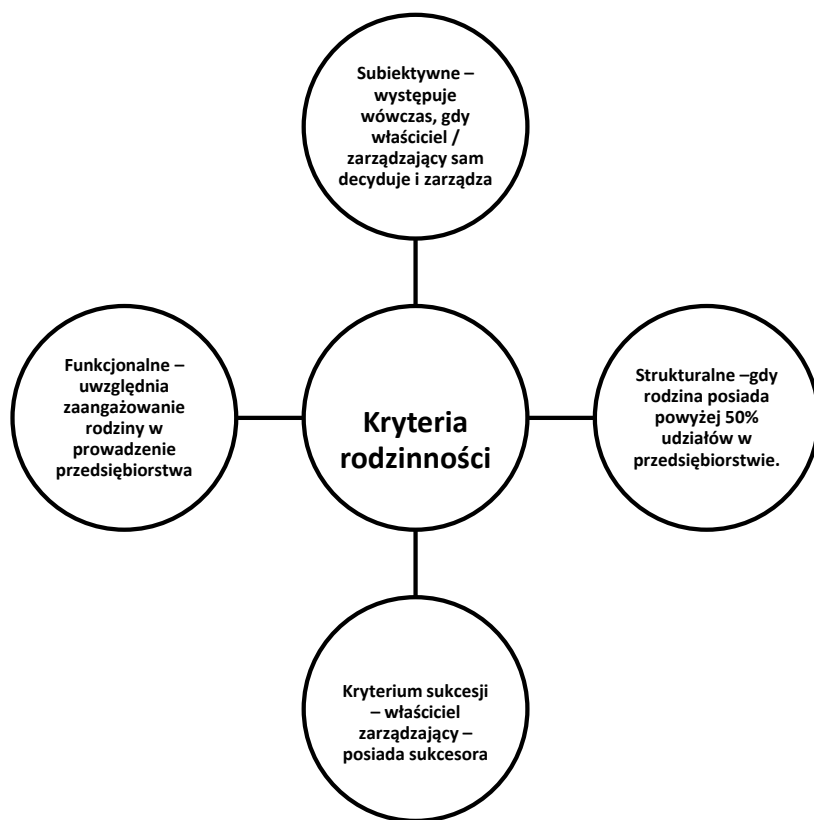
- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
- członkowie rodziny posiadają znaczące udziały w przedsiębiorstwie.

Systemowe ujęcie definicji przedsiębiorstwa rodzinnego jako formacji opartej na rodzinnej strukturze własności formułuje Ł. Sułkowski i A. Marjański [Sułkowski, Marjański 2006, [s. 350–351]. Uważają oni, iż koncepcja firmy rodzinnej składa się z trzech elementów: systemu rodziny, systemu własności i systemu zarządzania. Ujęcie to przenoszą następnie na obszar działalności związanej z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym oraz relacje z rynkiem. Marjański [Marjański 2012, s. 30] podkreśla szczególne zasoby firmy rodzinnej, takie jak wartości i postawy reprezentowane przez właścicieli.

Definicja firmy rodzinnej może być formułowana subiektywnie – przez samego właściciela wówczas, gdy właściciel lub zarządzający sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego. Z kolei kryterium strukturalne określa graniczną wielkość posiadanych przez rodzinę udziałów – na minimum 50% udziałów w przedsiębiorstwie. Grupa firm rodzinnych – według przyjętej definicji – to 36% ogółu MSP [Pentor 2009, s. 16]. Zastosowanie kryterium funkcjonalnego wymaga zaangażowania rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa, szczególnie wpływu na zarządzanie oraz obecności rodziny w przedsiębiorstwie (liczba pracujących w nim członków rodziny). Najbardziej specyficzny wydaje się wymóg sukcesji, czyli konieczności istnienia transferu międzypokoleniowego. Biznesowa sukcesja to jeden z najtrudniejszych tematów w środowisku przedsiębiorców. Badania przedsiębiorstw rodzinnych prowadzone przez Sułkowskiego [Sułkowski 2004] wskazują na pewne podobieństwa w obszarze zarządzania. Między innymi większość badanych przez Sułkowskiego firm nie dysponuje sformalizowaną misją, a istniejąca – niesformalizowana – misja dotyczy najczęściej rozwoju działalności. Przewaga konkurencyjna badanych firm leży w zaangażowaniu i kompetencjach zarządzających, czyli członków rodziny. Osoba właściciela lub sukcesora jest postacią kluczową dla konkurencyjności firmy.

Schemat kryteriów rodzinności występujących w wielu definicjach firmy rodzinnej pokazano na rys. 1.

**Rys. 1. Kryteria rodzinności**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raportu Badanie firm rodzinnych w Polsce*, PARP, Pentor Research International, Warszawa 2009, s. 9.

W pracach Sułkowskiego ocenia się, że 90% firm rodzinnych bazuje na wiedzy i doświadczeniu swoich założycieli. Firmy rodzinne realizują swoje funkcje, wybierając jedną z trzech strategii:

- priorytet interesów firmy,
- priorytet interesów rodziny,
- kompromis między interesami firmy i rodziny.

Przewaga konkurencyjna badanych firm leży w zaangażowaniu i kompetencjach zarządzających, czyli członków rodziny.



### **Modele oceny przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu szkoły zasobowej**

Szkół zasobowa wskazuje, że źródłem sukcesu firmy są zasoby firmy oraz jej kompetencje, zaś odpowiednia konfiguracja tychże zasobów świadczy o umiejętności generowania kluczowych kompetencji [Małkowska 2004, s. 62]. Twórcami koncepcji kluczowych zasobów przedsiębiorstwa uznaje się C.K. Prahaladą i G. Hamelą [Prahalad, Hamel 1990]. Kluczowe kompetencje definiowane są przez wymienionych wyżej autorów jako zbiorowa wiedza organizacji, szczególnie w zakresie koordynacji różnorodnych umiejętności produkcyjnych i łączenia strumieni technologii w charakterystyczne grupy zasobów, dających trwałą przewagę konkurencyjną. Należą do nich:

- cenność,
- rzadkość,
- trudność do imitacji,
- trudność do substytucji.

W odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych można sformułować pytanie o uwarunkowania, jakie muszą być zdefiniowane w odniesieniu do zasobów i umiejętności, aby stały się one źródłem przewagi konkurencyjnej. Bojewska [2006, s. 59] wśród celów firm rodzinnych wymienia utrzymanie wartości kultywowanych przez pokolenia, odpowiednie postrzeganie firmy przez otoczenie, przetrwanie i umocnienie firmy rodzinnej oraz wzrost zysku. Potwierdzenie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych opartych na posiadanych zasobach i kompetencjach przedstawiają Więcek- Janka i Kujawińska [Więcek-Janka, Kujawińska 2010, ss. 59–69]. Wskazują one na wykorzystanie potencjału rodziny oraz elastyczności działań w szybszym reagowaniu na oczekiwania rynku. Najważniejszymi zasobami w firmach rodzinnych jest zdaniem autorek wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników.

Istotą wykorzystania kluczowych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa w oparciu o tzw. szkołę zasobową (*Resource Based View – RBV*) jest opieranie strategii przedsiębiorstwa na identyfikacji i doskonaleniu kluczowych zasobów i kompetencji. Szczególnie istotne znaczenie mają zasoby powstające w samym przedsiębiorstwie, oparte na wiedzy i umiejętnościach. Teoria zasobów posłużyła jako punkt wyjścia do sformułowania pojęcia rynku przyszłości oraz koncepcji zarządzania przez wartość (*Value Based Management*). Wzrost wartości przedsiębiorstwa i zarządzanie przez wartość jest obecnie podstawowym warunkiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Kluczowe kompetencje stają się zatem źródłem przewagi konkurencyjnej i prowadzą tym samym do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Analiza posiadanych (lub możliwych do wykreowania) kluczowych kompetencji może być następnie kontynuowana;

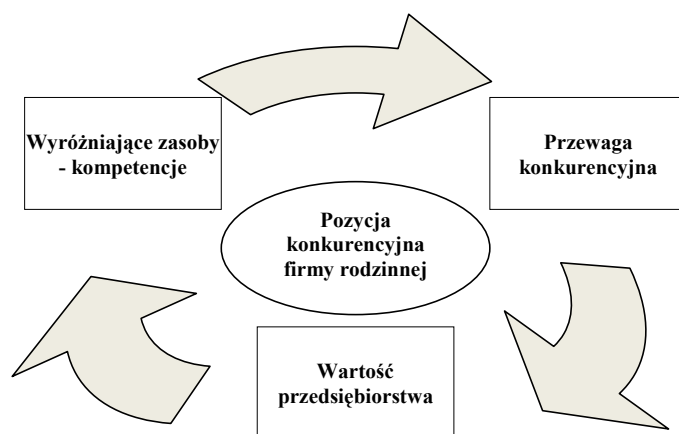
co w efekcie może prowadzić do metod ich kształtowania i zarządzania nimi. Lista zasobów, wyróżniających przedsiębiorstwa rodzinne została sformułowana następująco [Lewandowska, Kwiatkowska 2009, s. 85]:

- silne zarządzanie,
- zdolność konkurowania z innymi przedsiębiorstwami,
- atrakcyjne warunki pracy,
- zdolność do przyciągania do firmy najlepszych pracowników,
- etyka prowadzenia biznesu,
- szybkość podejmowania decyzji,
- reputacja,
- zdolność do wdrażania innowacji,
- wiarygodność kredytowa,
- możliwość działania na wielu rynkach.

Badania prowadzone przez Pricewaterhouse Coopers [Raport 2007/2008] wskazały na dodatkowe czynniki kompetencji i zasobów przedsiębiorstw rodzinnych. Są to:

- silna marka, rozpoznawalna na rynku,
- pomysł na produkt, wysoka jakość, szeroki asortyment,
- zdolność gromadzenia środków finansowych, dostęp do kapitału,
- niższe koszty, możliwość oferowania konkurencyjnych cen,
- skuteczny marketing,
- konsekwencja w działaniu,
- umiejętność zdobywania i utrzymywanie lojalności klientów,
- potencjał techniczny,
- zaopatrzenie.

Ze względu na możliwości iteracyjnego kształtowania wyróżniających zasobów i kompetencji, wpływają one na wzrost pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Model kształtowania przewagi konkurencyjnej dla przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego w branży cukierniczej pokazano na rys. 2.

**Rys. 2. Model przewagi konkurencyjnej na przykładzie firmy rodzinnej**

Źródło: opracowanie własne.

Istotne, z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, staje się zatem rozpoznanie kluczowych zasobów i kompetencji firmy rodzinnej. Założenia zaproponowane przez Prahalada i Hamela [Prahalad, Hamel 1993], stanowiące o zdefiniowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o kluczowe zasoby i kompetencje – mogą być wykorzystane do analiz przedsiębiorstwa rodzinnego. Jednym z przydatnych narzędzi do oceny pozycji konkurencyjnej firmy rodzinnej może stać się audyt marketingowo-logistyczny.

### **Audyt marketingowo-logistyczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym**

Zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym opiera się na prawidłowym rozumieniu oczekiwań rynku oraz formułowaniu atrakcyjnych ofert adresowanych do szeroko rozumianego rynku. Podejście marketingowo-logistyczne jest współcześnie wykorzystywanym sposobem skutecznego konkurowania na rynku, jednak ze względu na konieczność posiadania wiedzy z zakresu logistyki i marketingu, nie stosuje się go często w przedsiębiorstwach z sektora MSP, w którym większość stanowią firmy rodzinne. Zastosowanie metody audytu marketingowo-logistycznego może przyczynić się do prawidłowego rozpoznania otoczenia przedsiębiorstwa, relacji z rynkiem oraz wyłonić istotne czynniki, kształtujące kluczowe kompetencje i umiejętności firmy rodzinnej [Roszyk-Kowska 2004, s. 116].

Audyt marketingowo-logistyczny uwzględnia jednocześnie rozszerzenie obszaru będącego przedmiotem analizy i oceny o sferę marketingu i logisty-

ki. Realizacja audytu marketingowo-logistycznego powinna być poprzedzona analizą sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa, przy czym istotne jest rozpoznanie sytuacji obecnej oraz wskazanie celu rynkowego. W fazie przygotowawczej należy zidentyfikować następujące elementy:

- główne usługi i produkty przedsiębiorstwa,
- głównych odbiorców,
- priorytety marketingowe i kluczowe czynniki sukcesu,
- segmenty rynku aktualnie obsługiwane przez przedsiębiorstwo,
- opis rynku oraz fazy życia rynku,
- cykle życia produktów lub usług realizowanych przez przedsiębiorstwo,
- otoczenie przedsiębiorstwa,
- głównych konkurentów.

Można wskazać następujące etapy audytu marketingowo-logistycznego:

- zbieranie danych na podstawie wytycznych, do opracowanych arkuszy danych,
- wstępną analizę danych,
- określenie stanu faktycznego (aktualnego),
- wskazanie kierunków możliwych usprawnień krótkoterminowych (organizacyjnych), i długoterminowych (inwestycyjnych),
- oszacowanie spodziewanych nakładów i efektów związanych z zaprojektowaniem i wdrożeniem usprawnień,
- wskazanie elementów i miejsc z możliwością obniżenia generowanych kosztów,
- ocenę działań marketingowo-logistycznych w audytowanych obszarach, pod kątem efektywności realizowanych prac i wyznaczonego standardu obsługi klienta,
- przedstawienie zarządowi lub wytypowanym pracownikom wyników wstępnych i ewentualna modyfikacja zakresu prac,
- wskazanie kierunku i obszaru usprawnień organizacyjnych,
- analizę efektywności ekonomicznej proponowanych rozwiązań.

Zarówno zbieranie danych, jak i formułowanie zaleceń, mających na celu poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, wymagają posiadania pełnej wiedzy o samym przedsiębiorstwie, jak i o jego przyszłych celach rynkowych. Audyt marketingowo-logistyczny może się stać narzędziem obniżenia kosztów czy eliminowania procesów nieefektywnych. W przedsiębiorstwach prowadzących działalność innowacyjną można wskazać grupy zasobów bezpośrednio

wpływających na dynamikę i poziom innowacji. Należą do nich: zakumulowane zasoby wiedzy i umiejętności, zasoby mierzone wielkością nakładów na badania naukowe, poziom zatrudnienia personelu naukowo-badawczego, zasoby wiedzy uprzedmiotowionej i nieuprzedmiotowionej, zasoby wiedzy zewnętrznej, zasoby komercyjne, zasoby organizacyjne [Janczewska 2012, s. 167]. Innymi znaczącymi czynnikami, kreującymi kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa rodzinnego, są jego relacje rynkowe, powiązania z klientami, unikalne technologie wytwórcze lub świadczenie usługi oraz umiejętność ich doskonalenia.

Audyt marketingowo-logistyczny może stać się narzędziem wspomagającym identyfikację najważniejszych czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przedmiotem audytu marketingowo-logistycznego będzie oszacowanie posiadanego potencjału i zasobów przedsiębiorstwa, takich jak:

- zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa; obecne i docelowe – w tym wiedza, doświadczenie, umiejętności,
- relacje z rynkiem, kontakty z klientami,
- maszyny i urządzenia używane do wytworzenia wyrobów i usług,
- jakość pracy ludzkiej, głównie jej kwalifikacje,
- przestrzeń, w której przebiega proces produkcji lub świadczenia usług,
- procesy logistyczne, mogące stać się przedmiotem doskonalenia.

Relatywna pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od zasobów finansowych, posiadanego *know-how*, patentów, poziomu wyposażenia technicznego oraz kwalifikacji pracowników, które to elementy zaliczamy do zasobów wewnętrznych. Rozpoznanie zasobów oraz prognozowanie ich przyszłego poziomu jest głównym celem audytu marketingowo-logistycznego. Audyt ten jest przeprowadzany na wniosek kadry kierowniczej – a wyniki audytu są dla niej źródłem strategicznych decyzji zarządczych, pozwolą także na poszerzenie wiedzy w zakresie motywowania załogi.

Szczególne znaczenie należy przypisać audytowi w dziedzinie oceny atrakcyjności technologii, jako elementu ważnego, decydującego o jej konkurencyjności. Audyt atrakcyjności stosowanych technologii należy przeprowadzić oddzielnie dla każdego rodzaju produkcji, dla każdego asortymentu – z punktu widzenia jego nowoczesności oraz charakteru wpływu na środowisko naturalne: powietrze, wodę, ziemię – a tym samym wyjaśnić, czy stosowana technologia jest przyjazna dla człowieka i atrakcyjna ze względu na warunki pracy.

### Podsumowanie

Audyt marketingowo-logistyczny jest narzędziem wspomagającym identyfikację najważniejszych czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa i może stać

się punktem wyjścia do formułowania strategii firmy rodzinnej. Przedmiotem audytu marketingowo-logistycznego będzie oszacowanie posiadanego potencjału i zasobów przedsiębiorstwa. W ramach audytu marketingowo-logistycznego ważnym problemem staje się określenie luki, czyli różnicy pomiędzy stanem obecnym poziomem konkurencyjności przedsiębiorstwa – a poziomem pożądanym. Efektem audytu logistycznego jest możliwość identyfikacji kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa rodzinnego, wśród których najważniejszymi są:

1. umiejętność przedstawiania informacji o oferowanych wyrobach,
2. udzielenie porad przy wyborze typu wyrobu,
3. stworzenie właściwych kanałów komunikacyjnych pomiędzy firmą a klientami,
4. umiejętności negocjacji,
5. umiejętność budowy kanałów dystrybucji odpowiednich dla danej branży,
6. zapewnienie szkoleń i serwisowanie produktu.

### Bibliografia

Bojewska B. (2006), *Istotne uwarunkowania działalności mikroprzedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 427.

Bozarth C., Handfield R.B. (2007), *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.

Chrastina D., Fulara J., Kierzkowski T. i in. (2010), *Raport o sytuacji mikro i małych przedsiębiorstw w roku 2010 – Raport Banku Pekao SA*, Warszawa.

Hamel G., Prahalad C.K. (1993), *Strategy and Stretch and Leverage*, “Harvard Business Review”, March–April.

Janczewska D. (2010a), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa z grupy MŚP*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, Nr 1 (10), Wyd. AHE w Łodzi.

Janczewska D. (2010b), *Tworzenie wartości dystrybucji w procesie zarządzania marketingowo-logistycznego na przykładzie sektora spożywczego* [w:] M. Walczak (red. nauk.), *Determinanty efektywnego zarządzania jednostką gospodarczą*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź.

Janczewska D. (2011), *Marketingowo-logistyczne elementy zarządzania firmą rodzinną w sektorze MŚP* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź.

Janczewska D. (2012), *Rozwój potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa w sektorze MŚP na przykładzie branży konstrukcji stalowych*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe Nr 716, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 92, *Strategiczne uwarunkowania kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw SOOIPP*, Annual 2012, Szczecin.

Kempa E. (2011), *Strategia rozwoju firm rodzinnych w sektorze MMSP* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź.

Kempny D. (2009), *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw* [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań.

Kozarzewski P. (2002), *Psychospołeczny portret mikroprzedsiębiorców* [w:] E. Balcerowicz (red.), *Mikroprzedsiębiorstwa – sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, Wydawnictwo Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych CASE, Warszawa.

Lewandowska A. (2012), *Strategia firmy rodzinnej* [w:] M. Zawadka (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.

Małkowska M. (2004), *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] M. Zawadka (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.

Raport – *Skuteczne działanie – Badanie przedsiębiorstw rodzinnych*, Pricewaterhouse Coopers, 2007/08.

Roszyk-Kowalska G. (2004), *Kluczowe kompetencje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem* [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Nr 46, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina: więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie, Toruń.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2006), *Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych – badania empiryczne* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

---

*The Ranking of 250 most powerful family businesses in the World* (2006), "Family Business Magazine", 2, Family Business Publishing Company, Philadelphia.

Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010), *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 595 (55), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.



Piotr Możyłowski

Wyższa Szkoła Nauk Społecznych i Technicznych w Radomiu

## Ryzyko podatkowe jako nieodłączny element otoczenia biznesowego

### Tax risks as an integral part of the business environment

**Abstract:** Taxes are an integral part of business environment and each business activity will provide to specific tax risk. This paper focuses on the tax risk as part of the business environment. It also identifies how important is, especially from the SME point of view, to identify, analyze and work for minimization of the tax risk. The aim of the study was to identify what activity should be taken by the management of the companies in terms of taxes, in order to minimize this risk. It can't be denied that aim for the companies, regarding taxes, is to minimize the tax expenditures and the tax risk itself.

**Key-words:** tax risk, small business, business environment, value added tax, personal income tax.

### Wstęp

Jednym z czynników, warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw, jest bezpieczeństwo podatkowe prowadzących działalność gospodarczą. Wyraża się ona nie tylko w polskim, ale i unijnym prawie podatkowym. Wymóg ten spoczywa na państwie w zakresie tworzenia prawa podatkowego, zgodnie z wymogami państwa prawnego [Rosiński 2008, s. 104]. Ustawodawca musi zapewnić podatnikom możliwość poznania jego uprawnień i obowiązków podatkowych, zanim staną się one obowiązującymi i wymagalnymi. Podatnicy muszą mieć pewność, że trwałość obowiązywania prawa podatkowego podlega ochronie, które stanowi jednocześnie ochronę ich interesów.

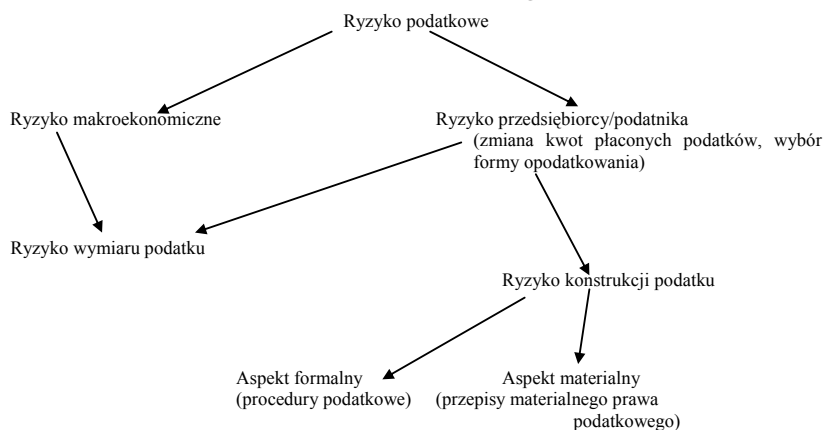
Nie da się zaprzeczyć, że podatek to „wynalazek”, który jedni będą chwalić, zaś inni jednoznacznie potępiać. Niezależnie jednak od tego, kto

ma rację, faktem jest, że podatki pozostaną częścią krajobrazu biznesowego. A oznacza to nic innego, jak to, że każda aktywność przedsiębiorcy wiązać się będzie z określonym ryzykiem podatkowym. Dlatego tak ważne z punktu widzenia przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MSP, jest rozpoznanie, analiza oraz dążenie do minimalizacji ryzyka podatkowego. W niniejszym opracowaniu skupiono się na przedstawieniu ryzyka podatkowego jako elementu otoczenia biznesowego. Podjęto także próbę wskazania, jakie działania winny być podejmowane przez przedsiębiorstwa w aspekcie zarządzania podatkami, aby zminimalizować to ryzyko. Nie ulega bowiem wątpliwości, że do celów podatkowych przedsiębiorstwa należy dążenie do minimalizacji wydatków podatkowych oraz właśnie ryzyka podatkowego.

### 1. Ryzyko podatkowe i jego źródła

Osoba rozpoczynająca działalność gospodarczą lub już ją prowadząca, musi sobie zdawać sprawę z faktu, iż podatki, jak i cały system obciążeń publicznoprawnych powodują konieczność ponoszenia wydatków oraz istnienie ryzyka podatkowego. Niestety ryzyko podatkowe jest szczególnym rodzajem ryzyka biznesowego, które wiąże się zarówno z występowaniem określonych sankcji, jak i nieoptymalnym sterowaniem wydatkami. Istotą ryzyka podatkowego jest bowiem brak pewności co do konsekwencji podatkowych zrealizowanych, bieżących lub przyszłych operacji gospodarczych [Poszwa 2007, s. 11]. Elementy, które wpływają na ryzyko podatkowe z punktu widzenia przedsiębiorcy, można podzielić na kilka grup. Na rys. 1. przedstawiono elementy ryzyka podatkowego.

#### Rysunek 1. Determinanty ryzyka podatkowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Biernacki, *Ryzyko podatkowe w Polsce po akcesji do UE* [w:] M. Winiarski (red.), *Studenckie prace prawnicze, administratywistyczne i ekonomiczne*, Wrocław 2005, s. 78.

Odnosząc się do wymienionych determinantów ryzyka podatkowego można wskazać na źródła ryzyka podatkowego. Najprostszy podział na źródeł ryzyka podatkowego to podział na:

- źródła zewnętrzne;
- źródła wewnętrzne [Furman 2012, s. 212].

Tabela 1. przedstawia czynniki, które mogą mieć wpływ na kreację ryzyka.

**Tabela 1. Źródła ryzyka podatkowego**

Źródła ryzyka podatkowego	
Zewnętrzne	Wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>- niestabilne prawo podatkowe,</li> <li>- polityka podatkowa państwa, w tym podejście organów podatkowych,</li> <li>- zmienne interpretacje przepisów podatkowych,</li> <li>- zmiany uwarunkowań na rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedury wewnętrzne,</li> <li>- nieodpowiedni wybór formy opodatkowania prowadzonej działalności gospodarczej,</li> <li>- brak wiedzy o podatkach wśród pracowników,</li> <li>- brak wewnętrznych procedur podatkowych,</li> <li>- słabe wykorzystanie programów informatycznych,</li> <li>- brak profesjonalnego podejścia do zawieranych transakcji w aspekcie podatkowym</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Pewność czy przypadek? Raport dotyczący zarządzania ryzykiem podatkowym w Polsce*, Deloitte, Warszawa 2008, s. 4.

Jak łatwo zauważyć, na źródła (czynniki) zewnętrzne przedsiębiorcy praktycznie nie mają żadnego wpływu. Jednak kształtowanie czynników wewnętrznych leży w gestii przedsiębiorcy i może on mieć istotny wpływ na te czynniki. Jak podkreślają twórcy „Raportu – pewność czy przypadek?”, zarządzanie ryzykiem podatkowym to świadome kształtowanie czynników wewnętrznych. [Deloitte, s. 4].

Jak już wspomniano, przedsiębiorcy mają niewielką możliwość minimalizacji ryzyka zewnętrznego. Można mieć jedynie nadzieję, iż polski ustawodawca zrozumie w końcu potrzebę stworzenia stabilnego prawa podatkowego<sup>13</sup>. Duża liczba zmian przepisów podatkowych nie wpływa na stabilność prowadzonych działań biznesowych. Również częstotliwość dokonywanych zmian nie jest zadawalająca. Dlatego warto, jeśli to możliwe, korzystać z indywidualnych interpretacji podatkowych, które mają z jednej strony zabezpieczyć

<sup>13</sup> Choć cały czas obserwuje się sytuację odwrotną, co przyczynia się do coraz większego skomplikowania przepisów podatkowych. Dlatego poprzednie, jak i niniejsze opracowanie autora stanowią wstęp do dalszych badań na temat adeptyzacji polskiego systemu podatkowego w Polsce i wynikającego stąd ryzyka podatkowego.

interesy podatników, a z drugiej ujednolicić stosowanie obowiązujących przepisów<sup>14</sup>. Oczywiście należy mieć na uwadze fakt, iż nie tylko polskie prawo podatkowe uległo znacznemu skomplikowaniu. Wstąpienie Polski w struktury Unii Europejskiej wywarło także wpływ na rodzime przedsiębiorstwa. Akcesja do UE wymagała pełnej harmonizacji podatków obrotowych z systemem wspólnotowym<sup>15</sup>. Harmonizacja w największym zakresie objęła podatek od towarów i usług oraz podatek akcyzowy<sup>16</sup>. Zmianie musiała ulec także ustawa regulująca podatek, jakim jest cło. Mniejszym zakresem dostosowania objęto podatki dochodowe, które zgodnie z prawem wspólnotowym nie podlegają aż takim regulacjom. Oznacza to, że największe ryzyko podatkowe związane jest właśnie z podatkami obrotowymi, które potęgowane są dużą liczbą aktów wykonawczych oraz dyrektyw Komisji Europejskiej.

Od wielu już lat związki reprezentujące przedsiębiorców, środowiska naukowe, jak i sami podatnicy podkreślają fakt, iż przepisy podatkowe zmieniane są zbyt często, bez uwzględnienia zasad tzw. przyzwoitej legislacji. Podatnicy, a w szczególności przedsiębiorcy, uważają, że częste zmiany przepisów utrudniają im prowadzenie działalności gospodarczej<sup>17</sup>. Zamiast skupiać się na prowadzeniu biznesu, muszą poznawać kolejne obowiązki podatkowe. Dla ponad 70% MSP bardzo istotną barierą rozwoju jest brak przejrzystości i jednoznaczności podatków pośrednich (VAT i akcyza) oraz podatków od działalności gospodarczej (CIT, PIT). Dodatkowe ryzyko podatkowe związane jest z rozliczaniem VAT, a w szczególności z jego skomplikowaną konstrukcją czy niejasną klasyfikacją towarów i usług, a w związku z tym trudnościami

<sup>14</sup> Oczywiście autor nie sugeruje zatrudniania pracownika zajmującego się interpretacjami czy zarządzania podatkami w firmie jednoosobowej, gdyż w takim przypadku można skorzystać z usług doradców podatkowych. Jednak przedsiębiorca zatrudniający kilku pracowników i zwiększający swoje działania biznesowe, powinien zastanowić się nad zarządzaniem nie tylko podatkami, ale także sprawami optymalizacji zatrudnienia i zmniejszenia innych obciążeń publicznych (np. składek na ubezpieczenie społeczne). W tej sytuacji zatrudnienie nawet na część etatu takiego pracownika może przynieść wymierne korzyści dla firmy.

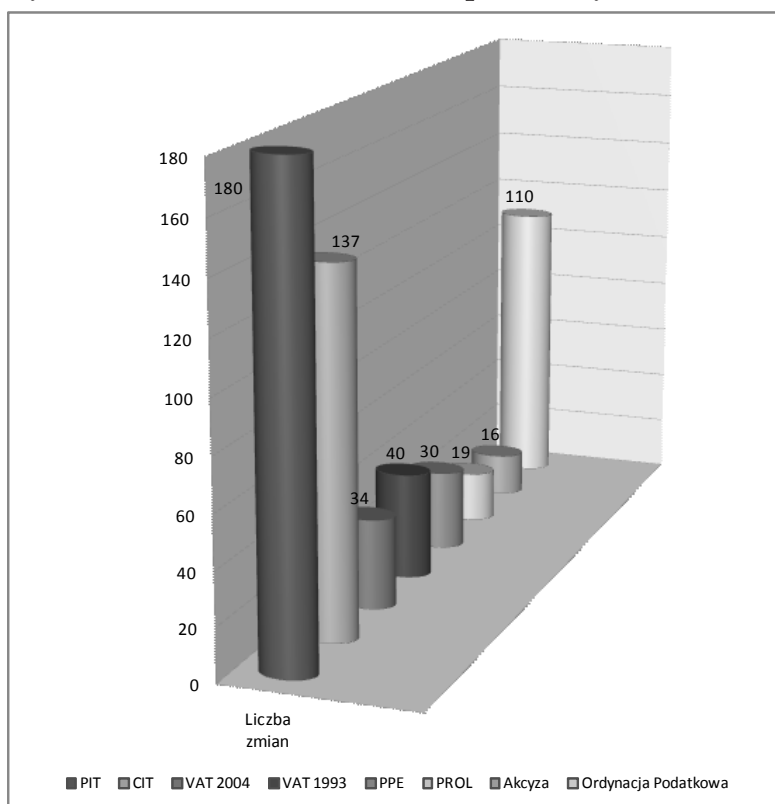
<sup>15</sup> Niestety trzeba w tym miejscu wskazać jednoznacznie, iż pomimo niekwestionowanych zalet samej UE, to jednak jest to Wspólnota bardzo zbiurokratyzowana, tworząca bardzo dużą liczbę przepisów regulujących jej funkcjonowanie (w tym właśnie prawo podatkowe).

<sup>16</sup> Co związane było z wprowadzeniem do polskiego systemu podatkowego całkowicie nowych ustaw: Ustawy z dnia 19 marca 2004 r. Prawo celne, Ustawy z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług oraz Ustawy z dnia 23 stycznia 2004 r. o podatku akcyzowym, która została następnie zastąpiona ustawą z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym.

<sup>17</sup> To samo można usłyszeć w środowisku pracowników instytucji podległych Ministrowi Finansów. Jednak nikt tych głosów nie słyszy, bowiem media nader chętnie ukazują „wpadki” skarbowki, a niekoniecznie chcą pytać o przyczyny takich sytuacji. Również w środowiskach naukowych często słyszy się negatywne wypowiedzi o pracownikach urzędów skarbowych i ich rzekomym nieprzygotowaniu do sprawowanych funkcji. Natomiast nikt nie próbuje odpowiedzieć na pytanie, dlaczego tak się dzieje? Ano z tej samej przyczyny, o której mówią przedsiębiorcy. Ciągłe zmiany przepisów oraz brak profesjonalnych szkoleń czy *vacatio legis* również „zaskakuja” pracowników skarbowki, którzy nie mają prawa zabrać w tej sprawie głosu.

w określeniu stawki podatku. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw uważają, że brak czytelności w regulacjach podatkowych zwiększa ryzyko działalności gospodarczej i generuje koszty, które w sposób nieuzasadniony obciążają ich działalność, zmniejszając tym samym konkurencyjność. Ma to oczywiście duże znaczenie, bowiem przepisy regulujące opodatkowanie działalności niejednokrotnie umieszczone są w kilku aktach prawnych. Wywołuje to sytuację, w której podatnik, jak i urzędnik skarbowy, muszą sięgać do kilku przepisów lub nawet aktów prawnych, aby ustalić obowiązki związane z opodatkowaniem. Aby lepiej zobrazować czytelnikowi ogrom zmian dokonywanych w przepisach podatkowych, autor dokonał oszacowania liczby zmian w ustawach. Jak zostało to pokazane na poniższym wykresie podatność poszczególnych ustaw na zmiany nie była jednakowa (wykres 1)<sup>18</sup>.

**Wykres 1. Liczba zmian w ustawach podatkowych do 2011 roku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Dzienników Ustaw oraz wskazanych ustaw.

<sup>18</sup> Autor pragnie w tym miejscu zaznaczyć, iż na wykresie przedstawione są zmiany ogłaszane w Dziennikach Ustaw, a nie poszczególne, jednostkowe przepisy, bo tych zmian było zdecydowanie więcej.

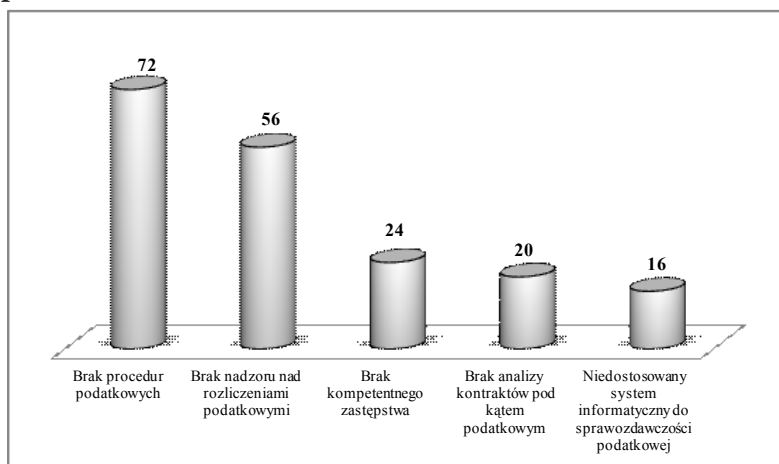
Prawie 60% przedsiębiorców, zapytanych o najbardziej uciążliwe dla nich przepisy prawa, wskazuje przede wszystkim na ustawę o VAT oraz ustawę o PIT i CIT. Ciągła zmienność oraz niejednoznaczność przepisów prawa podatkowego dotyczącego VAT mogłaby zostać – w opinii ok. 60% właścicieli firm – zneutralizowana przez wprowadzenie jednolitej stawki podatku VAT. Zaznaczyć w tym miejscu należy, iż – począwszy od 2011 – roku stawka podatku od towarów i usług należy do najwyższych w Europie, bowiem wynosi 23%. Barierą dla prawie 70% przedsiębiorców jest wysokość stawki podatku dochodowego. Co prawda od 2004 r. obowiązuje w Polsce 19% stawka podatku od działalności gospodarczej, ale nie jest to już poziom konkurencyjny. W takich krajach, jak Irlandia, Cypr, Estonia, Łotwa, Litwa, Węgry, stawka podatku CIT jest już niższa niż w Polsce [Zagórska, 2011, s. 2].

Polski system podatkowy stwarza możliwość wyboru alternatywnych form opodatkowania podatkiem dochodowym przedsiębiorstw nieposiadających osobowości prawnej. Określają to Ustawy: o podatku dochodowym od osób fizycznych i o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne. Na wybór optymalnej formy opodatkowania podatkiem dochodowym wpływa głównie poziom przychodów, kosztów oraz zakres dostępnych ulg i zwolnień. Podatnicy opodatkowani według przepisów Ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych mogą wybierać między zasadami ogólnymi, tj. opodatkowaniem progresywnym i opodatkowaniem według jednolitej stawki 19%. Podatnicy mogą również zdecydować się na ryczałt ewidencjonowany lub kartę podatkową. Każda z tych form posiada określone zalety, ale przy niektórych z nich (jeśli nie przy wszystkich) nie brak też wad. Z drugiej jednak strony to, co dobre dla jednych podatników, wcale nie musi być takie dla innych. [Możyłowski 2008, s. 49]. Z ryzykiem podatkowym wiąże się sam fakt wyboru formy opodatkowania. Nie zawsze dla małego przedsiębiorcy korzystne będzie opodatkowanie np. ryczałtem czy kartą podatkową. Należy także prawidłowo przeprowadzić analizę wyboru podatku liniowego zamiast progresywnego. Wybór formy opodatkowania będzie wpływał na sytuację przedsiębiorcy przez cały rok podatkowy, a nawet w latach następnych.

Warto w tym miejscu wspomnieć o błędach, wynikających z przygotowywanych umów w sprawach gospodarczych. Mali przedsiębiorcy nie korzystają z usług firm prawnych lub doradztwa podatkowego w aspekcie podatkowym przygotowywanych kontraktów handlowych (chyba głównie z uwagi na koszty tych usług). W małych firmach gros czynności podatkowo-kadrowych wykonują sami właściciele (lub ktoś z rodziny), niekiedy usługi takie zlecane są biurom rachunkowym. Takie firmy nie zatrudniają pracowników, którzy oprócz wypełniania dokumentacji podatkowej analizowaliby zmiany podatko-

we czy rozpatrywaliby zawierane umowy z punktu widzenia podatkowego<sup>19</sup>. Wielu przedsiębiorców, a zwłaszcza tych mikro, nie zdaje sobie sprawy z konsekwencji popełnionych czy wykrytych błędów w rozliczeniach podatkowych z urzędem skarbowym czy ZUS-em. Jak wynika z przeprowadzanych badań przez firmę doradczą Deloitte, świadczy to o „lekkiej roztropności” firm w materii zarządzania ryzykiem podatkowym. Na wykresie 2. przedstawiono czynniki zwiększające ryzyko podatkowe, które są pomijane przez zbadane firmy.

**Wykres 2. Czynniki zwiększające ryzyko podatkowe wśród zbadanych podmiotów (w %)**



Źródło: *Pewność czy przypadek? Raport dotyczący zarządzania ryzykiem podatkowym w Polsce*, Deloitte, Warszawa 2008, s. 5.

Jak wynika z przedstawionych danych, wiele firm bagatelizuje ewentualne problemy związane z rozliczaniem podatków. Oczywiście nie można w tym miejscu zaprzeczyć tezie, że ani właściciel firmy, ani jego księgowy nie są w stanie na bieżąco „śledzić” wszystkich zmian podatkowych. Skupią się oni na sprawach istotnych dla firmy. Zapewne mocnym argumentem w tym miejscu będzie także koszt zatrudnienia specjalisty od podatków w małej firmie. Dlatego to przedsiębiorca musi określić ten moment, w którym zdecyduje się na skorzystanie z usług czy to profesjonalnej firmy doradczej czy zatrudnionego w tym celu pracownika.

## 2. Skutki braku zarządzania ryzykiem podatkowym

M. Poszwa wskazuje, że ryzyko podatkowe można rozpatrywać z punktu widzenia skutków [Poszwa 2007, s. 13]. Na tej podstawie wyodrębnia on:

<sup>19</sup> Częstokroć usługi doradztwa podatkowego skupiają się tylko na prowadzeniu ksiąg podatkowych i składaniu deklaracji do urzędów skarbowych. Z drugiej strony doradca podatkowy nie jest w stanie poznać specyfiki prowadzonej działalności tak, jak zatrudniony pracownik.

- ryzyko dopłaty podatku,
- ryzyko sankcji finansowej,
- ryzyko utraty korzyści,
- ryzyko utraty reputacji,
- ryzyko podwójnego opodatkowania,
- ryzyko zmniejszenia opłacalności i konkurencyjności,
- ryzyko utraty płynności finansowej.

Wobec przedstawionych powyżej, można zaproponować podział na ryzyko o skutkach prawnych i biznesowych dla przedsiębiorcy. W tabeli 2. przedstawiono skutki prawne i biznesowe będące konsekwencją brak zarządzania ryzykiem podatkowym.

**Tabela 2. Konsekwencje braku zarządzania ryzykiem podatkowym**

Skutki braku zarządzania ryzykiem podatkowym dla przedsiębiorcy	
Prawne	Biznesowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- domiar podatkowy</li> <li>- ewentualne zaległości podatkowe (odsetki)</li> <li>- odpowiedzialność karno-skarbowa</li> <li>- nierzetelność ksiąg podatkowych i rachunkowych</li> <li>- wszczęcie egzekucji administracyjnej (obciążenie kosztami egzekucyjnymi)</li> <li>- ewentualna odpowiedzialność z ustawy o rachunkowości (nieprawidłowe sprawozdania finansowe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zachwianie płynności finansowej firmy</li> <li>- utrata reputacji i wizerunku firmy</li> <li>- zmniejszenie konkurencyjności produktów lub usług wskutek błędnej analizy podatkowej</li> <li>- wzrost obciążeń podatkowych</li> <li>- utrata majątku w wyniku przeprowadzonej egzekucji, a w konsekwencji utrata płynności finansowej lub całkowita likwidacja firmy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Skutki braku – choćby minimalnego – zarządzania ryzykiem mogą być dotkliwe dla podmiotów gospodarczych. Duże ryzyko, jeśli chodzi o podatki, niesie za sobą posługiwanie się podatkiem VAT. Podatek ten jest jednym z najczęściej weryfikowanych. W szczególności uwaga organów podatkowych skupiona się na prawidłowości dokonywania odliczenia podatku naliczonego od należnego. Kontroli podlegają także wykazywane zwroty podatku VAT (choć w tej kwestii uwaga służb skarbowych skierowana jest także na podatki dochodowe). Mnogość przepisów oraz aktów wykonawczych sprawia, że przedsiębiorcy obawiają się tego podatku, ponieważ możliwość popełnienia błędu staje się znacznie większa niż w przypadku innych podatków. Jednak oprócz samego



podatku VAT, także w podatkach dochodowych „czyhają” na podatników pułapki. Związane jest to z mnogością przepisów regulujących koszty podatkowe, a w szczególności wydatki niestanowiące kosztów uzyskania przychodów. Ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych zawierają katalogi wydatków, które w rozumieniu ustawodawcy nie stanowią kosztów uzyskania przychodów. Artykuły wykluczające poszczególne wydatki z kosztów uzyskania przychodów są już tak rozbudowane i niejasne, że bywają nieczytelne nie tylko dla zwykłego podatnika, ale i dla specjalistów. Niepokojące jest również to, że katalog ten cały czas ulega poszerzaniu. Niestety nie idzie za tym próba usystematyzowania czy wprowadzenia jakiejś logicznej struktury przepisów, co rodzi możliwość popełnienia przez podatnika błędu w tej materii. Po prostu wprowadza się kolejne zmiany – i już. Taka niejasność przepisów prowadzi niejednokrotnie do konfliktów na linii urząd skarbowy – podatnik, gdzie to ten drugi zobowiązany jest wykazać, iż poniesione wydatki są prawidłowe i stanowią koszty uzyskania przychodów. Niekiedy konflikt ten musi rozstrzygnąć Sąd. Niestety ta „radosna i nadmierna” twórczość ustawodawcy nie jest połączona z jakością przepisów podatkowych.

Niefirasobliwość ustawodawcy, niejednolita linia interpretacji oraz brak procedur podatkowych w firmach narażają je na przykre konsekwencje. Konsekwencje związane z błędnym rozliczaniem podatków mogą być dotkliwe dla przedsiębiorcy. Oprócz samego powstania zaległości podatkowych, przedsiębiorcę obciążają odsetki karne, a nawet utrata prawa do ulg (w tym prawo do odliczenia np. podatku naliczonego VAT). Poza tym narażają się oni na wszczęcie postępowania egzekucyjnego czy karno-skarbowego.

Naruszenie przepisów podatkowych – czy to świadomie, czy też nie – może mieć także negatywne konsekwencje biznesowe. Utrata wizerunku to jedna z nielicznych konsekwencji zaniżenia zobowiązań podatkowych. Dobór nieprawidłowej strategii podatkowej może wpłynąć na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Innym czynnikiem będzie obniżona konkurencyjność oferowanych produktów, a zwiększenie – zamiast zmniejszenie – ogółu obciążeń podatkowych może zachwiać płynnością finansową firmy lub wręcz doprowadzić do jej likwidacji.

### **Zakończenie**

W kontekście powyższych rozważań należy stwierdzić, że każda firma, nawet ta najmniejsza, winna dążyć do określenia choć minimalnych procedur podatkowych. Ważne jest aby m.in.:

1. określić priorytety związane z podatkami;
2. wyznaczyć osoby – jeśli jest to możliwe – odpowiedzialne za realizację polityki podatkowej;

3. określić ewentualne źródła i profile ryzyka podatkowego;
4. określić obszar potencjalnej optymalizacji podatkowej;
5. podjąć działania, które określą sposób minimalizacji ryzyka podatkowego w firmie.

Analizując wypowiedzi specjalistów, a także zdobyte doświadczenia zawodowe, można wprost stwierdzić, że przedsiębiorstwa z sektora MSP zrobiły już w tym zakresie duży krok. Jednak muszą nadążyć za zmieniającą się rzeczywistością. Często system szkoleń jest niedostosowany do potrzeb pracowników. Zdarza się także, iż rozliczenia podatkowe prowadzone są ręcznie, na przysłowiowym „kolanie”, zamiast przy wykorzystaniu systemów informatycznych (których ceny uległy w ostatnich latach znacznemu obniżeniu). Na uwagę zasługuje także fakt, iż wejście Polski w struktury UE skłoniło wiele firm do tworzenia procedur podatkowych czy zaangażowania się w skuteczne zarządzanie podatkami. Muszą one wiedzieć, iż ograniczając ryzyko podatkowe, firma może osiągnąć wymierne korzyści, jak choćby:

1. zgodność działań z prawem podatkowym i innymi przepisami;
2. ograniczenie ryzyka popełniania błędów w księgach podatkowych i deklaracjach;
3. możliwość obniżenia obciążeń podatkowych;
4. ograniczenie odpowiedzialności podatkowej i karno-skarbowej;
5. zbudowanie pozycji przedsiębiorstwa (oprócz biznesowej także podatkowej);
6. budowanie wartości firmy, jak i jego przewagi konkurencyjnej.

Potencjał zmian jest pod tym względem ogromny i rodzime przedsiębiorstwa mają wiele możliwości podejmowania działań, mających ograniczyć ryzyko podatkowe. Jak bowiem zauważa C. Kosikowski [2007, s. 239] świadomość istnienia uprawnień i obowiązków podatkowych pozwoli nam na kierowanie naszymi zachowaniami – w takim zakresie, w jakim jest to prawnie możliwe i dla nas korzystne. Nie wszystkie zaś czynności związane z ograniczeniem ryzyka podatkowego są lub będą kosztowne i niedostępne dla przedsiębiorców.

## **Bibliografia**

- Biernacki K. (2005), *Ryzyko podatkowe w Polsce po akcesji do UE* [w:] M. Winiarski (red.), *Studenckie prace prawnicze, administratywistyczne i ekonomiczne*, Wrocław.
- Furman Ł. (2012), *Ryzyko podatkowe w działalności przedsiębiorstw* [w:] *Strategie zarządzania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, „Zeszyty naukowe”, nr 696, Uniwersytet Szczeciński.
- Kosikowski C. (2007), *Podatki. Problem władzy publicznej i podatników*, LexisNexis, Warszawa.

Możyłowski P. (2008), *Wybór formy opodatkowania podatkiem liniowym jako strategia podatkowa MSP* [w:] J. Bednarczyk, S. Bukowski (red.), *Eseje z polityki ekonomicznej. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom.

Poszwa M. (2007), *Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie*, C.H. Beck, Warszawa.

Rosiński R. (2008), *Polski System Podatkowy. Poszukiwanie optymalnych rozwiązań*, Difin, Warszawa.

Zagórska J. (2011), *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Administracyjno-prawne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej*, PARP, Warszawa.

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. z 2010, Nr 51, poz. 307 z późn. zm.

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U. z 2011, Nr 74, poz. 397 z późn. zm.

Ustawa z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług, Dz. U. z 2011, Nr 177, poz. 1054 z późn. zm.

*Pewność czy przypadek? Raport dotyczący zarządzania ryzykiem podatkowym w Polsce* (2008), Deloitte, Warszawa

### **Bibliografia elektroniczna**

*Świadomość ryzyka podatkowego*, Twój Biznes, Serwis Przedsiębiorcy MSP, [http://moja.firma.infor.pl/swiadomosc\\_ryzyka\\_podatkowego.html](http://moja.firma.infor.pl/swiadomosc_ryzyka_podatkowego.html).

[http://wyborcza.biz/biznes/1,101562.5326815,Firmy\\_nieswiadome\\_grozy\\_podatkow.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562.5326815,Firmy_nieswiadome_grozy_podatkow.html).



Jarosław Patrzyk  
Społeczna Akademia Nauk

## **Rola trendów konsumeckich we wzmacnianiu konkurencyjności firm rodzinnych**

### **The role of consumer trends in enhancing the competitiveness of family businesses**

**Abstract:** In supporting the management of family businesses one should consider the role of consumer trends. Globalization and network economies are megatrends which affect family businesses adversely. According to a PARP report, most of them do not have much capital and they are medium-sized businesses operating on the local market. The author of this paper, however, has found a number of consumer trends which can be easily employed by family businesses on account of their nature. Incorporating the proposed activities into a strategy will enable family businesses to gain a competitive advantage.

**Key-words:** family businesses, consumer trends, globalization, globalization, time, asymmetry of information, marketing.

### **Wprowadzenie**

„Grą na zwłokę” nazywa Adam Stabryła stosowanie strategii zachowawczej przez przedsiębiorstwa [Stabryła 1996, s. 24]. Firmy rodzinne muszą szczególnie uważać na nieprzyjemne konsekwencje stosowania tej strategii. Z raportu PARP wynika bowiem, że zachowawczy sposób zarządzania przyjmują częściej firmy rodzinne [Kowalewska (red.) (2009), s. 38, 160]. Ta skaza może wpływać na skrócenie perspektywy biznesowej do „tu i teraz”, zakończonej radosną konkluzją „jakoś sobie poradzimy”. W tym antidotum zawiera się sporo racji [Organa 2010, s. 132]. Można by nawet poprzestać na konstatacji, że to właśnie

firmy rodzinne mają wyjątkową umiejętność prowadzenia elastycznego biznesu, dostosowania się do sytuacji, po czym zająć się kwestiami poważniejszymi. Jednak brak możliwości finansowych nie musi stanowić powodu, aby rezygnować z wdrażania strategii rozwojowej w firmie rodzinnej. Trendy konsumenckie są wystarczającym wyzwaniem, aby bez wielkich inwestycji budować przewagę konkurencyjną. Starczą dobre pomysły i innowacyjne rozwiązania.

Wsluchanie się w trendy konsumenckie stanowi dla firmy powiew świeżości. Niczego nie rewolucjonizuje, ale umieszcza ofertę w horyzoncie oczekiwań konsumenta. Odpowiedzią na trendy oraz megatrendy jest „poszukiwanie i oferowanie wartości zarówno na poziomie strategicznym, jak i na poziomie działań bieżących firmy” [Prymon 2010, s. 7]. W niniejszym artykule zostanie zaprezentowanych kilkanaście trendów, których implementacja może zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa. Jednak bieżące ich śledzenie jest niezbędne do osiągnięcia adaptacji do potrzeb współczesnego konsumenta, którego zachowania ulegają ciągłym przeobrażeniom.

Istnieje kilka źródeł, z których przedsiębiorstwo może czerpać i aktualizować informacje o trendach konsumenckich. Pierwszy z nich to publikacje kadry menedżerskiej, ekonomistów i futurologów. Dla przykładu, popularne dziś słowo „prosument” (ang. *prosumer*), będące kompilacją słów producent oraz konsument, stworzył futurolog Alvin Toffler w 1980 roku i opisał w swej książce „Trzecia fala” [Toffler 1985, s. 243]. Philip Kotler zdefiniował marketing oparty na wartościach w książce „Marketing 3.0” [Kotler 2010], a Chris Anderson opisał trend „długiego ogona” oraz „ekonomii daru” [Anderson 2008, 2011]. Niezwykle cennym źródłem trendów konsumenckich są raporty agencji reklamowych, przede wszystkim najstarszej, amerykańskiej agencji JWT oraz agencji Added Value. Niezastąpionym źródłem, przydatnym do śledzenia trendów, jest niezależna, holenderska organizacja Trendwatching.com. Korzystanie z powyższych źródeł informacji pomoże firmom rodzinnym dokonać rozpoznania trendów, bez konieczności dokonywania drogich i czasochłonnych badań zachowań konsumentów.

### **Globalizacja i jej kontrtrendy**

Izabela Czaja definiuje globalizację jako rozpowszechnianie, powielanie i unifikację wzorów postępowania, akceptację postaw popularnonaukowych przez media, przenikanie elementów kulturowych, mieszanie się tych elementów [Czaja I. 2001, s. 67]. Dążenie do globalizacji na rynkach spowodowało proces dużej koncentracji własności, produkcji i handlu w rękach kilkuset ponadnarodowych korporacji. Tworzenie sieci stało się nobilitujące, nie tylko z uwagi na

wzmocnienie marki. Przedsiębiorstwa, które chciały się liczyć w swojej branży, dokonywały ekspansji na nowe rynki lub przeniesienia wybranych procesów poza granice kraju, chociażby przy użyciu *offshoringu* [Ciesielska 2009, s. 19]. Koncentracja kapitału miała znaczenie nie tylko strategiczne, ale wręcz wizerunkowe: „coraz więcej firm wielonarodowych stara się zbudować globalny wizerunek marki, wykorzystując tę samą reklamę na wszystkich rynkach” [Kotler 2005, s. 581].

Globalizacja, co do zasady, nie jest sojusznikiem firm rodzinnych. Charakterystyczną cechą tych firm bowiem jest lokalność: „firmy rodzinne działają przede wszystkim na rynkach najbliższych (lokalnym i wojewódzkim). Na rynkach międzynarodowych obecnych jest tylko 2% firm rodzinnych” [Kowalewska (red.) (2009), s. 27]. W konfrontacji z megatrendami, towarzyszącymi globalizacji, firmy rodzinne kojarzyć się mogą konsumentom z ograniczoną wielkością, ze stagnacją i brakiem rynkowej ekspansji [Kowalewska (red.) 2009, s. 43].

Firmy rodzinne, osaczone pro-globalnymi trendami, nie powinny jednak postrzegać siebie jako „gorszych”. Źródłem dobrych wiadomości jest otoczenie biznesowe, które zespaja kultura postmodernistyczna. Na kartach niniejszej pracy autor nie poddaje analizie paradygmatu postmodernistycznego – to zjawisko zbyt rozległe i wieloznaczne, aby ustanawiać go determinantą rynkową. Należy jednak zwrócić uwagę, że komponentami ducha postmodernistycznego (które są absorbowane bez konieczności znajomości paradygmatu postmodernistycznego) są takie wartości, jak: pluralizm, różnicowanie, wielokulturowość, łączenie wartości przeciwstawnych [Mazurek-Łopacińska 2003, s. 49].

Upowszechnienie Internetu umożliwiło stworzenie całego systemu kontrkultury dla procesu globalizacji. Lokalne cechy nowoczesnego nabywcy zaczęły zwiększać swoje znaczenie. Globalizacja została zmodyfikowana: duże korporacje nie mogą wznieść się na szczyt w większości krajów europejskich, ponieważ lokalni konkurenci zwyciężają przez lepsze dostosowanie swoich ofert do lokalnych żądań i upodobań [Krawiec 2005, s. 34]. Philip Kotler, wśród megatrendów zyskujących na sile, wymienia *icon toppling* – strącanie z piedestału. Megatrend polega na powrocie „do zainteresowania lokalnymi firmami i produktami” [Kotler 2005, s. 160]. Lokalne marki w nieoczekiwany sposób swoje pozycjonowanie skoncentrowały w segmencie premium. Z uwagi na fakt mieszania się elementów lokalnych z globalnymi, Zygmunt Bauman wprowadził pojęcie glocalizacji jako zbitki słów globalizacji i lokalizacji: „glocalizacja – proces wybierający i zespalający organicznie globalizujące i lokalizujące trendy” [Bauman 1997, s. 53]. Przedsiębiorstwa, dostosowując się do nowych warunków, stosują zasadę przejścia „do firmy o charakterze globalnym i lokalnym, nazywanej firmą glocalną” [Kotler 2005, s. 28].

Trendwatching.com wskazuje od kilku lat na silny trend wzmacniający lokalnych producentów: *made here*. Lokalne firmy mogą wykorzystywać swoje atuty poprzez wytwarzanie produktów ekologicznych oraz przez oferowanie wsparcia podczas użytkowania produktu, co czyni lokalne marki mniej anonimowymi niż marki globalne [Trendwatching.com, Made here, 2007, 2013]. Globalizacja więc, tworząc uniwersalną kulturę światową, „wzmacnia równocześnie tradycyjną kulturę lokalną, dzięki zjawisku przeciwwagi” [Kotler 2010, s. 30].

„Nowy szowinizm” to megatrend, który w badaniu „Stratosfery” także stoi w opozycji do trendów pro-globalnych: feminizmu i transkulturowości. Jest napędzany „potrzebą akceptacji i potwierdzenia swojego – najczęściej niepewnego lub zagrożonego – statusu” [Najder 2010, s. 72]. Stanowi on społeczny odruch obronny przed globalizacją. Krystyna Mazurek-Łopacińska nazwała podobny nurt „etnocentryzmem”, podając zarazem siły napędzające:

- konsumenci z natury nie są globalni, gdyż cechują ich odmienności narodowe, kulturowe i inne;
- nie stwierdza się szczególnego zapotrzebowania konsumentów na produkty globalne;
- konsumenci są gotowi więcej płacić za produkty indywidualne, niepowtarzalne, jednocześnie uczestnicząc w określaniu charakteru czy wręcz osobowości marek [Mazurek-Łopacińska 2003, s. 37].

W rezultacie biznes dostarcza czystych produktów globalnych (np. Coca-Cola), konglomeratów zaspokajających oba trendy, czyli globalnych (np. Wieś-Mac, Hellman’s Babuni) oraz produktów czysto lokalnych (np. Produkty Benedyktyńskie).

Korporacje zaczęły tracić kontrolę nad rynkiem i dominacją nad klientem masowym: „obecnie zaufanie istnieje w sieciach poziomych. Konsumenci wierzą sobie nawzajem bardziej niż przedsiębiorstwom” [Kotler 2010, s. 47]. Zrodziła się wiara w możliwość „odzyskania władzy nad własnymi symbolami, samodefiniowania się (...). Z tego wszystkiego wyrasta fascynacja Web 2.0 i satysfakcja, że Dawid nie musi kapitulować przed Goliatem” [Krzysztofek 2007, s. 14].

Z lokalnym charakterem firm rodzinnych wiąże się ich wielkość. Dominują wśród nich mikroprzedsiębiorstwa (90%), a tylko 1% zalicza się do firm średniej wielkości. Większość z nich osiąga roczne obroty poniżej 1 mln złotych [Kowalewska (red.) 2009, s. 38, 26]. Mały rozmiar firm rodzinnych, podobnie jak lokalność znajduje wsparcie w aktywnych trendach konsumenckich. Jak donosi raport agencji reklamowej JWT, konsumenci chcą zaopatrywać się w sklepach, które są bardziej wygodne, mniej czasochłonne i bardziej osobiste. Preferują skalę bardziej ludzką oraz uproszczenie wyboru [JWT



2009, s. 4]. Megatrend *micro-power* potwierdza, że wiele marek o ograniczonej sile penetracji rynku jest w stanie zdobyć przewagę konkurencyjną nad rozposzechnionymi markami, z uwagi na szybsze dostosowanie się do oczekiwań klienta i umiejętność zindywidualizowania oferty: „najważniejszy jest pomysł, idea działania, a tę można rozwijać w tej chwili już nawet bez zaangażowania ogromnych środków, jedynie poprzez umiejętne przetwarzanie i łączenie produktów lub usług poddostawców” [Żórawski 2011, s. 33].

### Trendy wspierające elastyczne procedury

Shoshana Zuboff i James Mamin, w swojej książce „The Support Economy”, wskazali na nowy nurt w biznesie, polegający na przejściu z ekonomii usług do ekonomii wsparcia [Zuboff, Maxmin 2002, s. 3]. Współcześni odbiorcy posiadają coraz bardziej wyrafinowane pragnienia, ich preferencje są bardziej skomplikowane i szczegółowe niż kiedykolwiek w historii. Przyzwyczaili się wypracowywać unikalne, niepowtarzalne rozwiązania, które w sposób oryginalny kształtują ich życie. Jednak na podejmowanie decyzji potrzeba czasu, a tego akurat nie można kupić. Dlatego też konsumenci szukają wsparcia, aby sędować obowiązek podejmowania swoich decyzji zakupowych. Specyfika firm rodzinnych ma szansę zapewnić ekonomię wsparcia swoim konsumentom ze względu na mniej skomplikowane i bardziej elastyczne procedury tworzenia i dostarczania produktu lub usługi.

W raporcie PARP stwierdzono, że firmy rodzinne, bez względu na wielkość, wykazują większą elastyczność w stosunku do potrzeb swoich klientów. Dodatkowo, nienormowany czas pracy wpływa na łatwiejsze dostosowanie godzin pracy do potrzeb rynku, a dzięki „łatwości zmobilizowania rodzinnych zasobów ludzkich przedsiębiorstwa są w stanie wykonać zamówienia w krótkich terminach, które dla innych firm byłyby nieosiągalne” [Kowalewska (red) 2009, s. 95]. Z punktu widzenia trendów konsumenckich są to znaczące komponenty strategiczne. Analiza temporalna we współczesnej ekonomii jest na tyle istotna, że może wpłynąć na działanie niejednego narzędzia marketingowego. Czas „staje się jednym z kręgów obrysowujących zakres znaczeniowy pojęcia *wartość*” [Rogoziński 2012, s. 270]. Jego znaczenie odzwierciedlają megatrendy konsumenckie:

- *hypertasking* – konsumenci lubią podejmować wiele zadań w jednym czasie, zarówno drobnych, codziennych czynności, jak i bardziej złożonych przedsięwzięć [Trendwatching.com (hypertasking) 2011];
- *non stop* – model życia konsumentów na najwyższych obrotach: każda chwila powinna być szczelnie wypełniona aktywnościami sprawiającymi przyjemność lub uważanymi za produktywne [Najder 2010, s. 72];

- *urgency economy* (ekonomia pośpiechu) polega na chęci dokonywania natychmiastowej transakcji (marki często wykorzystują trend i ograniczają czas trwania oferty) [JWT 2010];
- *kultura nanosekundy* – konsumenci są w ciągłym ruchu i na wszystko brakuje im czasu [Hatałska 2011, s. 2];
- *One-click-buy / One-click-action* – konsumenci mają coraz większy problem z koncentracją (*ADD – Attention Deficit Disorder*), chcą łatwo i bez komplikacji wchodzić w relację z marką i równie łatwo z niej wychodzić, spełnienie większej liczby warunków konsumenci postrzegają jako wysiłek, potrafią skoncentrować się nad jedną sprawą nie dłużej niż przez 2–3 minuty [Żórawski 2012, s. 40].

Firmy rodzinne, które ze swej natury są szybsze w działaniu, potrafią efektywnie wykorzystywać czas, swoją postawą wychodzą naprzeciw potrzebom konsumentów objętych wspomnianymi trendami. Tatiana Mindewicz, prezes Task Force Consulting zauważa: „minęły czasy firm dużych i małych – w przyszłości będą jedynie firmy szybkie i martwe” [Mindewicz 2003, s. 36]. Konsumenci mogą cenić firmy rodzinne za możliwość łatwego wchodzenia w relacje, stosowanie prostych procedur i niską czasochłonność: „konsekwencją zdominowania biznesu przez więzi rodzinne, z definicji nieformalne i emocjonalne, jest niski stopień formalizacji i biurokratyzacji w firmie” [Kowalewska (red.) 2009, s. 91].

Przejawem niewielkiej formalizacji jest bezpośrednia i dzięki temu efektywna komunikacja w firmie. Dotyczy ona relacji między członkami rodziny, następnie przenosi się na pozostałych pracowników i w końcu obejmuje także klientów. [Kowalewska (red.) 2009, s. 91]. W tym kontekście firmy rodzinne mają szansę odpowiedzieć na trendy konsumenckie związane z przełamywaniem asymetrii informacji. Jest to długotrwały megatrend, w myśl którego wiele firm dba o lepszą komunikację z klientami, udostępnia więcej informacji. Współczesna gospodarka osiąga „nowy poziom przejrzystości” [Prahalad 2005, s. 38].

Obecnie jednak wymagania klientów rosną. Firmy rodzinne mogą zdobyć zaufanie klientów, wychodząc naprzeciw ich oczekiwaniom zgodnie z rynkowym trendem *full frontal* [Trendwatching.com (*full frontal*) 2013]]. Stanowi on pogłębioną odpowiedź na dążenie do większej dostępności informacji. Nie wystarczy, że marki nie mają nic do ukrycia. Trend *full frontal* powoduje aktywne udowadnianie klientom, że marki niczego nie ukrywają. Niewielka formalizacja, szybka i efektywna komunikacja firm rodzinnych stanowią dobry fundament dla działań biznesowych zgodnych z trendem *full frontal*. Częste kontakty z klientami, których inicjatorem jest firma, bieżące informowanie

o procesie wykonywania usługi wychodzą naprzeciw potrzebom współczesnego klienta.

### **Ekonomia doświadczenia i trendy powiązane**

Jeszcze pół wieku temu sytuacjoniści zarzucali ekonomii opartej na wolnym rynku całkowite podporządkowanie towarom całości życia społecznego. Guy Debord ukuł tezę, że „świat widzialny jest światem towaru” [Debord 2006, s. 48], a Jean Baudrillard wieszczył, że konsumpcja dóbr materialnych wyprze doświadczenia realne, zastępując je symulowanymi [Baudrillard 2005, s. 103]. Pod koniec dwudziestego wieku pojawiła się nowa szkoła, zapoczątkowana przez Jamesa Gilmore’a – ekonomia doświadczenia. Autor ten porównał świat biznesu do sceny, gdzie przedsiębiorstwa zamieniają się w reżyserów teatralnych. Dla nabywców, jako publiczności, cała inscenizacja jest niezwykle atrakcyjna [Gilmore 1999, s. 140]. Z czasem okaże się jednak, że publiczność także wchodzi na scenę. Koncepcja ekonomii doświadczenia zyskała rozgłos i stała się jedną z najbardziej wpływowych teorii biznesu ostatnich dekad. Gilmore za pomocą swej metafory wskazał nowy kierunek: „szczęście można zdobyć na drodze gromadzenia nie tyle dóbr materialnych, ile raczej doświadczeń” [Harkin 2010, s. 63].

Charakter firm rodzinnych, specyfika prowadzenia przez nie biznesu, ma szansę zbliżyć ich działalność do ekonomii doświadczenia. Firmy rodzinne bowiem „stosunkowo często są przedłużeniem pasji i zamiłowań właściciela (motywu samorealizacji) lub też sposobem na funkcjonowanie zawodowe zgodne z własnymi potrzebami i indywidualnym rytmem życia” [Kowalewska (red.) 2009, s. 81]. Firma rozumiana jako pasja stanowi znakomitą podstawę do wzbogacenia produktu lub usługi doświadczeniami, które będą ekscytować klientów.

Chęć przeżywania doznań jest odreagowaniem uczestnictwa w biznesie wirtualnym oraz korzystania z globalnych sieci, w których konsument pozostaje anonimowy. Istnieje szereg trendów konsumenckich, które pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną firmom ze świata realnego (*walls and mortar*), bez konieczności usieciowienia i stosowania wirtualnych technologii. Liczy się bowiem zdolność przykucia uwagi konsumenta (*stopping power*). Ma ona „większą wartość niż świadomość, ponieważ jest w stanie zmienić nasze zachowania” [Hill 2010, s. 210]. *Retail as the Third Space* (zakupy *offline* z nowymi doznaniem i doświadczeniami) to konsumencki trend umożliwiający osiągnięcie przewagi konkurencyjnej markom, w których progi klient zawita [JWT 2010]. Trendwatching.com mówi o renesansie detalistów: *retail renaissance*. Pójście na zakupy to sposób na relaks, jest on źródłem rozrywki i daje możliwość spotkania się z przyjaciółmi [Trendwatching.com (*retail renaissance*)]

ce) 2011]. Sensem zakupów staje się przeżycie niezapomnianych doświadczeń, które klienta przywiązują emocjonalnie do marki [Tkaczyk 2012, s. 96]. Idea marketerów: „klient płaci, kupuje wyobraźnia” [Cialdini 2008, s. 70] w kontekście relacji emocjonalnych pozwala wyciągnąć wniosek: na stan umysłu i wyobraźni konsumenta firmy rodzinne mogą wpływać, co pozostaje w zgodzie z jego życzeniem przeżycia niezwykłych doświadczeń.

### Marketing oparty na wartościach

Aktywnym trendem w zarządzaniu jest nurt jakościowy, nawiązujący do sfery duchowej człowieka. Miękkie, jakościowe podejście w biznesie ma za zadanie wpisać się w kontekst ładu wartości uznawanego przez klienta. Marka zyskuje „duszę”, produkt obudowany zostaje ideologią, a firma utożsamia się z całym systemem wartości. Nurt ten można uznać za znak firmowy firm rodzinnych. Istotnym czynnikiem wyróżniającym tę grupę przedsiębiorstw jest bowiem zbiór wartości: „motywowane chęcią przetrwania na rynku przez dłuższy okres czasu przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują” [Kowalewska (red.) 2009, s. 97]. Postępowanie firm rodzinnych wpisuje się w trend *corporate citizenship*. Oznacza on przyjęcie przez firmy postawy obywatelskiej: „zainteresowanie wyłącznie kapitałem materialnym i finansowym we współczesnej gospodarce już nie wystarcza, ponieważ czynnikiem wpływającym w znacznej mierze na rozwój organizacji staje się nowa rola jednostki oraz wartość powiązań międzyludzkich, a obok kapitału fizycznego coraz większe znaczenie zyskuje kapitał niematerialny, szczególnie ludzki, społeczny, intelektualny, kulturowy” [Wiktorska-Święcka 2011, s. 73]. Firmy rodzinne mogą zatem podkreślać w swojej komunikacji marketingowej wartość rodziny, licząc na stworzenie unikalnej marki i wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Tymczasem raport PARP ujawnia, że jedna trzecia przedsiębiorstw ignoruje w swojej komunikacji z klientami swoją tożsamość: „fakt rodzinności jest przez wiele firm skrywany, a przynajmniej nie jest eksponowany w działaniach marketingowych” [Kowalewska (red.) 2009, s. 79].

Jednym z narzędzi służącym do komunikowania systemu wartości firm rodzinnych może być *brand storytelling*. Instrument polega na wzmacnianiu marki przez opowieści, które dotyczą ich organizacji, produktów, prezesów, założycieli. Największy potencjał mają tu produkty o długiej i bogatej tradycji, których wytworzeniu towarzyszą specyficzne rytuały i które zmieniają ludzi lub mają specyfikę artystyczną. Wiedza przekazywana w *brand storytelling'u* dotyczy także języka: „urok opowieści leży bowiem w równym stopniu w ich temacie, jak i w sposobie opowiadania” [Hajdas 2010, s. 20]. Przykładem może być firma Blikle, która w swoim serwisie internetowym snuje opowieść o bohater-

skim pokonywaniu niebezpieczeństw przez markę... w walce o niepodległość ojczyzny [<http://www.blikle.pl>].

Jednakże marketing oparty na wartościach to nie tylko szczytne ideały potwierdzające działalność *pro publico bono*. Aspiracje do wykreowania unikalnej marki przez przedsiębiorstwa rodzinne oznaczają odejście od masowości i poszukiwanie takiego systemu wartości, który najlepiej służyłby specyfice firmy, jak i grupie docelowej. Mogą to być drobne komponenty oferty, które utwierdzą klientów w przekonaniu, że firma rodzinna dba o prestiż klienta. Trend *massclusivity* polega na chęci konsumentów do wyłączenia się z wartości oferowanych masowo i odnalezienia w ofercie marki szacunku i przywilejów (np. luksusowe przymierzalnie w sklepach dla lojalnych klientów) [Trendwatching.com (*massclusivity*) 2003]. Konsumenci, oczekując odpowiedzialności marek za podejmowanie decyzji, stali się zde gustowani chciwością biznesu, przypisując nieodpowiedzialnym zachowaniom przedsiębiorstw tragiczne konsekwencje dla całej gospodarki (dały one o sobie znać pod postacią recesji). Trend *Generacja G* (ang. *generosity* – hojność) jest napędzany nie najlepszą kondycją gospodarki, tworzą go konsumenci, którzy szukają na rynkach przeciwwagi dla marek nieodpowiedzialnych i egocentrycznych [Trendwatching.com (*generation G*) 2009]. Doceniane są więc marki cechujące się hojnością, potrafiące dawać wiele profitów, aktywnie angażować się w problemy swoich klientów. Zgodnie z tym trendem, marki wyposażają swoje produkty w wartości dodatkowe, czyli powiększają wartość dodaną, wpisując się tym samym w „kulturę darów”. Odpowiedzialność społeczna znaczy więcej niż suma inicjatyw społecznych, w których firma uczestniczy. Dopiero uczestnictwo w kulturze darów stanowi dowód, że marka jest szlachetna.

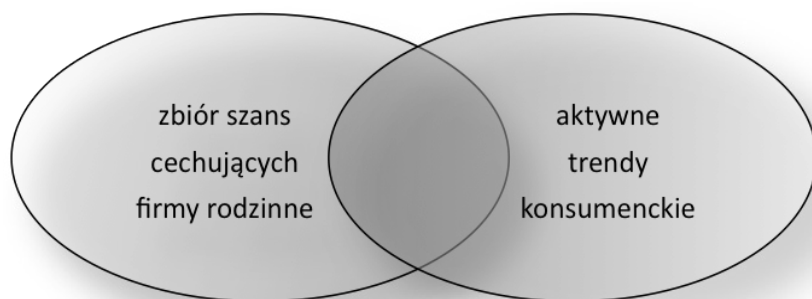
Firmy rodzinne mogą zatem poddać refleksji wartość dodaną, którą tworzą. Warunkiem kluczowym zapewne okaże się analiza elastyczności cenowej popytu. Jeśli klienci nie wykazują zbyt wysokiej wrażliwości na cenę, warto przemyśleć wzrost wartości dodanej tak, aby firma rodzinna wpisała się w nurt *generacji G*. Podjęte działania ukierunkowane są na obudowanie produktu lub usługi w dodatkowe korzyści, w które klient zostanie wyposażony. Kompleksowy proces funduje repozycjonowanie marki w celu przesunięcia jej w kierunku segmentu premium przez zaprojektowanie wyrafinowanej konstelacji wartości.

### Wnioski i rekomendacje

Według badania PARP firmy rodzinne posiadają szereg właściwości, które z punktu widzenia trendów konsumenckich można postrzegać jako szanse [Kowalewska (red.) 2009]. W artykule zaproponowano wykorzystanie niektórych z tych elementów i uczynienie ich filarami w budowie strategii rozwo-

jowej. Zaletą takiego podejścia jest bazowanie na specyfice firm rodzinnych, bez konieczności dokonywania wielu zmian w dotychczasowych założeniach zarządczych. Tym niemniej, aby wykorzystać aktywne trendy konsumenckie, należy zaprezentowane cechy wyeksponować i zaimplementować w komunikacji marketingowej. Uwypuklenie tych właściwości będzie jednoznaczne z dopracowaniem silnych stron firm rodzinnych, co pozwoli wypracować przewagę konkurencyjną (rys. 1).

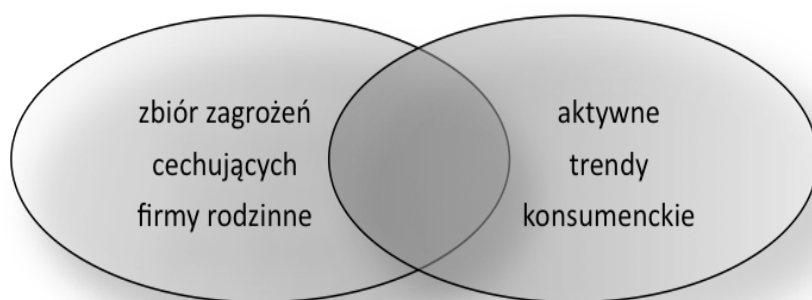
**Rys. 1. Wyodrębnienie silnych stron firm rodzinnych**



Źródło: opracowanie własne.

Choć trendy konsumenckie mają naturę dualną i dla każdej grupy trendów, dzięki zjawiskom przeciwwagi, można zidentyfikować kontrtrendy, to jednak dokonywanie tego rodzaju dekompozycji niesie ze sobą niebezpieczeństwo. Nade wszystko istotna jest bowiem zbieżność elementów strategii odzwierciedlających megatrendy. Nie wystarczy podążać za trendami konsumenckimi, należy oceniać spójność kompletnego systemu. W związku z tym, posługując się analogiczną metodą, można również wyodrębnić ze zbioru zagrożeń słabe strony firm rodzinnych w kontekście oddziaływania trendów konsumenckich (rys. 2).



**Rys. 2. Wyodrębnienie słabych stron firm rodzinnych**

Źródło: opracowanie własne.

Krytyczna analiza specyfiki firm rodzinnych prowadzi do wniosku, że najbardziej newralgicznym elementem staje się pasywność technologiczna a precyzując: „bariery technologiczne związane z brakiem dostępu do najnowszych technologii, maszyn, urządzeń i innowacji technicznych” [Kowalewska (red.) 2009, s. 38]. Raport PARP wskazuje na paradoks: „większość przedsiębiorstw postrzega się jako innowacyjne, konkurencyjne i nowoczesne, co stoi w ewidentnej sprzeczności z wielkością realnych wydatków na nowoczesne technologie i innowacje” [Kowalewska (red.) 2009, s. 74]. Analizując rekomendowane reakcje na trendy konsumenckie (zwłaszcza trendy dotyczących elastycznych procedur, jak *urgency economy* – ekonomia pośpiechu, *One-click-buy / One-click-action*), widać, iż brak wdrażania nowoczesnych rozwiązań technicznych może doprowadzić do rozbieżności wewnątrz strategii.

Konsumencki trend *eat, pray, tech* wzmacnia rolę technologii w codziennym życiu – klasyfikuje urządzenia przetwarzające informację nie jako dobra luksusowe, a codziennego użytku, stawiając je obok odzieży czy żywności [JWT 2010]. Natomiast trend zwany „fowizmem” (*newism*) stanowi powód, dla którego warto jest dokonywać innowacji [Trendwatching.com (*newism*) 2012]. Konsumenci objęci tym trendem doceniają udoskonalenia dokonywane przez firmy i posiadają chroniczną potrzebę cieszenia się świeżymi, zaskakującymi pomysłami. Zrozumienie obu trendów pomoże firmom rodzinnym złagodzić słabe strony stosowanych strategii.

### **Bibliografia**

- Anderson Ch. (2008), *Długi Ogon*, Media Rodzina.  
Anderson Ch. (2011), *Za darmo*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.  
Baudrillard J. (2005), *Symulakry i symulacja*, Wydawnictwo Sic!  
Bauman Z. (1997), *Glokalizacja. Czyli komu globalizacja, a komu lokalizacja*, „Studia socjologiczne”, nr 3 (146).

- Cialdini R., Ropiecka A. (2008), *Klient płaci, kupuje wyobrażenia*, „Marketing & more” nr 3.
- Ciesielska D. (2009), *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer.
- Czaja I. (2001), *Globalizacja, globalizm, przedsiębiorczość – szanse i zagrożenia* [w:] J. Klich (red.), *Globalizacja*, ISS.
- Debord G. (2006), *Spółeczeństwo spektaklu oraz Rozważania o społeczeństwie spektaklu*, Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Gilmore J.H., Pine B.J. (1999), *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Harvard Business Press.
- Hajdas M. (2010), *Storytelling – budowanie marki poprzez opowieści*, „Marketing w praktyce”, nr 9.
- Harkin J. (2010), *Trendologia*, Wydawnictwo Znak.
- Hatalska N. (2011), *Trendbook 2011*, <http://hatalska.com>.
- Hill D. (2010), *Emocjonika*, Dom Wydawniczy Rebis.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Rebis Dom Wydawniczy.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony Człowiek!*, MT Biznes.
- Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Krynicki T.J., Sułkowski Ł., Marjański A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w Polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP.
- Krawiec F., *Marketing w firmie przyszłości*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o.
- Krzysztofek K. (2007), *Wprowadzenie* [w:] A. Keen, *Kult amatora. Jak Internet niszczy kulturę*, WaiP.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE.
- Mindewicz T. (2003), *Szybcy i martwi*, „Marketing serwis”, nr 1/2.
- Najder K. (2010), *Megatrendy kulturowe*, „Marketing w Praktyce”, nr 10 (152).
- Organa M. (2010), *Wpływ współczesnych megatrendów cywilizacyjnych na kształtowanie strategii mikroprzedsiębiorstwa – case study* [w:] M. Przybyła (red.), *Nauki o Zarządzaniu 4. Zarządzanie w teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE.
- Prymon M. (2010), *Marketingowe strategie wartości na rynkach globalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rogoziński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer Polska.
- Stabryła A. (1996), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka.



- Tkaczyk P. (2012), *Quo vadis retailu?*, Brief nr 10 (156).
- Toffler A. (1985), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Wiktorska-Święcka A. (2011), *Corporate Citizenship jako koncepcja włączenia działań społecznie odpowiedzialnych do strategii przedsiębiorstwa* [w:] R. Karaszewski, M. Karwacka, A. Paluszek (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Zuboff Sh, Maxmin J. (2002), *The Support Economy: Why Corporations Are Failing Individuals and The Next Episode of Capitalism*, Viking Adult.
- Żórawski T (2011), *10 megatrendów marketingowych – po pierwszej dekadzie XXI wieku* [w:] N. Hatałska (red.), *Trendbook 2011*, <http://hatałska.com/trendbook2011/>.
- Żórawski T. (2012), *Koniec starego świata* [w:] N. Hatałska (red.), *Trendbook 2012*, <http://hatałska.com>.

### Serwisy internetowe

[www.blikle.pl](http://www.blikle.pl).

JWT (2009): *Work in progress the small movement*, *A JWT Trendletter July 2009*, [http://www.jwtintelligence.com/production/JWT\\_SmallMovement.pdf](http://www.jwtintelligence.com/production/JWT_SmallMovement.pdf).

JWT (2010) *10 Trends for 2011*, <http://jwt-serwer.home.pl/>.

Trendwatching.com (full frontal, 2013): <http://trendwatching.com/trends/10trends2013/?fullfrontal>.

Trendwatching.com (generation G, 2009): <http://trendwatching.com/trends/generationg/>.

Trendwatching.com (hypertasking, 2011): <http://www.trendwatching.com/trends/HYPERTASKING.htm>.

Trendwatching.com (made here): <http://trendwatching.com/trends/stillmadehere.htm> (2007), <http://www.trendwatching.com/trends/10trends2013/?againmadehere> (2013).

Trendwatching.com (massclusivity, 2003): <http://www.trendwatching.com/trends/MASSCLUSIVITY.htm>.

Trendwatching.com (newism, 2012): <http://www.trendwatching.com/trends/newism/>.

Trendwatching.com (retail renaissance, 2011): <http://www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance/>.



## **VII. Zarządzanie finansami w biznesie rodzinnym**



Elżbieta Klamut

Społeczna Akademia Nauk

## Firmy rodzinne i źródła finansowania ich działalności

### Family business and sources of financing their activities

**Abstract:** A problem of for her financing is accompanying every activity, both at the beginning, as well as in the distant period of her activity. Raising capital is always associated with the costs and need to have adequate safeguards. Family businesses are characterized by a reluctance to use external sources of financing. Most often for financing their activity they are using retained earnings and loans from the family.

**Key-words:** family business, financing activities, accountancy offices.

„Przedsiębiorstwa nie można uważać jedynie za zrzeszenie kapitałów, jest ono równocześnie zrzeszeniem osób”

*Jan Paweł II*

### Wstęp

Hasło „firmy rodzinne” stało się w ostatnich latach bardzo popularne. Pojawia się coraz więcej publikacji na temat istoty, funkcjonowania, zarządzania firmami rodzinnymi. Prowadzenie każdej działalności gospodarczej wymaga posiadania określonych zasobów finansowych lub rzeczowych. W zależności od wielkości jednostki, od rodzaju jej działalności, zależy konieczność dysponowania odpowiednimi źródłami finansowania. W czasach osłabienia dynamiki wzrostu gospodarczego, a także w czasach kryzysu, inwestorzy, kredytodawcy z większą wnikliwością sprawdzają wiarygodność potencjalnych „odbiorców” środków oraz zaostrzają warunki uzyskania dofinansowania, a także warunki zabezpieczeń. W zdecydowanej większości firmy rodzinne należą do sektora małych i średnich jednostek gospodarczych. Jak to finansowanie wygląda w przypadku

małych jednostek gospodarczych, należących do firm rodzinnych? Czy mają one szeroki dostęp do źródeł finansowania, czy też jest on utrudniony?

Firmom rodzinnym, jako firmom sektora MSP jest zdecydowanie „ciężiej” zdobyć środki na rozpoczęcie czy rozwój działalności, tym bardziej, że wynika to z wrodzonej niechęci ich właścicieli do zadłużania się „u obcych”.

### 1. Firma rodzinna i jej istota

Przedsiębiorstwa rodzinne w literaturze określane są jako jednostki o dowolnej formie prawnej, w których posiadany kapitał w zdecydowanej części lub w całości należy do rodziny, decydujący wpływ na kierownictwo wywiera jeden lub kilku członków rodziny, bądź sprawuje funkcję kierowniczą po to, aby utrzymać daną jednostkę w rękach rodziny [Safin 2008, s. 42]. Inną definicję przedstawia Ł. Sułkowski – przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania tym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny [Sułkowski 2004, s. 99].

O polskich firmach rodzinnych można powiedzieć, że nie są najbogatsze. Oczywiście przynoszą dochód i starają się osiągać znaczne zyski, ale są dla nich ważne również inne wartości. Do tych wartości należy stabilizacja, perspektywa wieloletniego działania, wychowanie odpowiednich następców, utrzymanie zaufania klientów. Ich największą wartością jest wieloletnie doświadczenie, jak i umiejętność stworzenia odpowiedniej relacji z klientem (lojalność i zaufanie). Firmy rodzinne nie nastawiają się na maksymalnie krótki okres zwrotu, jest on faktycznie znacznie dłuższy w porównaniu z firmami nierodzinnymi. Ich strategia to działania długoterminowe, a w tym wypadku nie ma miejsca na bardzo ryzykowne działania, ale na rozsądne, przemyślane decyzje inwestycyjne. W okresach gorszej koniunktury, kryzysu są one bardziej skłonne do poświęceń, wyrzeczeń, starają się przetrwać ten okres niepewności w gospodarce.

Firmy rodzinne na ogół są to firmy sektora MSP, a wraz ze wzrostem ich wielkości, udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw tego sektora systematycznie się zwiększa (por. tab. 1).

**Tabela 1. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w strukturze MSP**

Wielkość wg zatrudnienia	2–9 osób	10–49 osób	50–249 osób
Firmy rodzinne	62%	72%	86%
Firmy nierodzinne	38%	28%	14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pentor Research International 2009 s. 19.

## 2. Finansowanie małych jednostek gospodarczych

Cechą charakterystyczną dla małych i średnich przedsiębiorstw, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw, to ograniczony dostęp do źródeł finansowania, a także ograniczone zasoby środków finansowych. Finansowanie w szerokim znaczeniu to takie działania, które pozwalają na gromadzenie oraz lokowanie kapitału na dany cel, na dany okres i w określonej formie. Patrząc na finansowanie w wąskim znaczeniu, powinniśmy rozumieć je jako proces podejmowania działań pozwalających na uzyskanie określonego kapitału. Podstawowe źródła finansowania działalności MSP, a tym samym i firm rodzinnych, przedstawiono poniżej (patrz tab. 2).

**Tabela 2. Źródła finansowania działalności MSP**

Kapitały własne	
Wewnętrzne źródła kapitału	Zewnętrzne źródła kapitału
Wypracowany zysk netto	Dopłaty wspólników
Amortyzacja	Wpłaty nowych wspólników
Przekształcenia w aktywach	Fundusze venture capital
Przekształcenia w pasywach	Emisja na rynku pozagiełdowym
Kapitały obce	
Kapitały długoterminowe	Kapitały krótkoterminowe
Bankowe kredyty długoterminowe	Zobowiązania odnawialne
Rezerwy	Faktoring
Leasing	Bankowe kredyty krótkoterminowe
Obligacje	Kredyty od odbiorców
Franchising	Kredyty od dostawców
Poręczenia kredytowe	Pożyczki instytucji pozabankowych
Dotacje i subwencje	Krótkoterminowe papiery dłużne
Środki z funduszy pomocowych	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Skowronek-Mielczarek 2003, ss. 25–29.

Zdecydowana większość przedstawionych powyżej źródeł finansowania jest niedostępna w pierwszych okresach funkcjonowania małych podmiotów gospodarczych. Te okresy działania jednostek finansowane są z reguły ze środków własnych lub pożyczek od członków rodziny lub znajomych. W tych okresach brak jest jeszcze wypracowanych zysków lub finansowania amortyzacją, czyli brak jest możliwości samofinansowania przedsiębiorstwa. Istnieją (wprawdzie niewielkie) możliwości korzystania ze środków funduszy *venture capital*. Taka sytuacja nie dziwi, bo ryzyko niepowodzenia inwestycji na tym etapie jest znaczne, a jednostki z reguły nie posiadają odpowiednich zabezpieczeń.

**Tabela 3. Dostępność źródeł kapitału dla MSP**

Dostępność	Faza rozwoju		
	koncepcja i rozruch	mała firma	średnia firma
Wkład wspólników	***	***	***
Samofinansowanie	-	***	***
Fundusze venture capital	*	**	**
Kredyty bankowe	-	**	***
Leasing	-	***	***
Franchising	-	-	***
Kredyt kupiecki	-	***	***
Factoring	-	**	***
Fundusze pomocowe	-	**	**
Obligacje długo- i krótkoterminowe	-	*	*
Pożyczki od rodziny, znajomych	***	***	***
Emisja akcji przez CeTO	-	*	*
Sektor pozabankowy – pożyczki	-	**	***
Poręczenia kredytowe	-	**	***

Źródło: opracowanie własne na podstawie Skowronek-Mielczarek 2003, s. 36.

Kryzys może jeszcze bardziej utrudnić części jednostek sektora MSP możliwość korzystania z finansowania przy pomocy środków zewnętrznych, a to niestety spowoduje problemy z zachowaniem płynności finansowej, a więc także w rezultacie z efektywnym funkcjonowaniem w środowisku gospodarczym.

Te najmniejsze podmioty sektora MSP korzystają z reguły ze środków własnych, niewielka tylko liczba tych jednostek w małym stopniu wykorzystuje kredyt złotowy albo pożyczki od członków rodziny. Średnie z kolei jednostki są finansowane podobnie, z tym, że coraz częściej korzystają one z bardzo popularnego w ostatnich latach leasingu. Kredyt pod różnymi postaciami (w rachunku bieżącym, obrotowy, inwestycyjny) jest wykorzystywany przez duże przedsiębiorstwa, które nie tylko mają odpowiednie zabezpieczenia, ale i mogą negocjować lepsze warunki kredytowania. Tu znowu sprawdza się powiedzenie „duży więcej może”, a także „biednemu wiatr w oczy”. Dla poparcia tego twierdzenia należy podać fakt, że jednostki sektora MSP, zwłaszcza te mniejsze, są postrzegane jako grupa najbardziej ryzykowna dla kredytodawców. Pod hasłem dbania o własne interesy, banki żądają wyższych marży, zastrzegają warunki kredytowania, w szczególności w okresach niekorzystnych zmian w gospodarce.

Według badań sektora MSP, ponad 60% podmiotów korzysta z mieszanych źródeł finansowania, jednak prawie 30% działalności jednostek tego



sektora opiera się wyłącznie na kapitale własnym<sup>20</sup>. W II połowie 2011 roku [Ministerstwo Gospodarki, s. 20] około 30% badanych poniosło nakłady inwestycyjne, jednak przeciętna ich wysokość nie przekraczała 5 tysięcy zł. Większość ankietowanych (65%) korzystało ze środków własnych, (13%) z kredytów, a około 8% z finansowania leasingiem.

### 3. Źródła kapitału w firmach rodzinnych

Finanse firm rodzinnych nieco inaczej postrzegane są w stosunku do pozostałych podmiotów gospodarczych sektora MSP. O ile w przypadku firm nierodzinnych wprowadzie mówi się o długoterminowej perspektywie działania, ale nie zawsze dba się o bezpieczeństwo finansowe, to w firmach rodzinnych stanowi to niemal przymus. Firma rodzinna musi działać przez długi okres i utrzymywać kolejne pokolenia, a do tego niezbędna jest bezpieczna, odpowiedzialna gospodarka finansowa. Tu nie ma miejsca na ryzykowne przedsięwzięcia.

W każdym pokoleniu „wpaja” się młodym szacunek dla pieniądza, dbanie o zachowanie odpowiedniej płynności finansowej, minimalizację ryzyka, a nie „igranie z losem” poprzez ryzykowne przedsięwzięcia. w firmach rodzinnych bardzo często spotykamy się, czego brak w innych, z zasadą, że nawet w trudnych okresach w pierwszej kolejności płatność dokonywana jest na rzecz wierzycieli (dostawcy, urzędy skarbowe, pracownicy), a w dalszej dopiero środki otrzymują właściciele.

Przedsiębiorców (właścicieli) firm rodzinnych charakteryzuje zauważalna niechęć do korzystania z zewnętrznych źródeł kapitału. Czy to na założenie działalności, czy też na jej rozwój, większość właścicieli firm rodzinnych korzysta z własnych środków, czy to z już wypracowanych w postaci zatrzymanych zysków, amortyzacji, czy też z oszczędności własnych lub rodziny. Do coraz bardziej popularnego źródła finansowania awansuje instytucja leasingu, która również jest wykorzystywana przez firmy rodzinne.

Według badań Credit Suisse 2012 [Credit Suisse, s. 22] wśród europejskich firm rodzinnych, wynika, że bez względu na rozmiar działalności preferowane możliwości finansowania<sup>21</sup> to: zatrzymany zysk (7), a następnie banki (5,5 małe i średnie, a najmniejsze 5) i rodzina (4 – średnie i duże, a małe 5 i mikro 5,5).

Młode stażem firmy rodzinne mają większe trudności z uzyskaniem środków na swoją działalność [Credit Suisse, s. 16]. Ponad 52% badanych twierdzi, że jest coraz trudniej pozyskać środki, 47%, że mniej więcej na takim samym poziomie jak w okresach poprzednich, a zaledwie 1% uważa, że jest łatwiej.

<sup>20</sup> Badania w roku 2012 (luty) na grupie około 600 jednostek sektora MSP na zlecenie Agencji Rozwoju Innowacyjności.

<sup>21</sup> W badaniu określono skalowanie od 1–7, tzn. od niechętnie wybieranych do preferowanych przez przedsiębiorców źródeł finansowania.

Według wcześniejszych badań [Fundacja Kronenberga, 2009], już możemy zauważyć niechęć do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania, bo aż 70% badanych firm rodzinnych nigdy nie korzystało z kredytów, 20% korzysta obecnie i korzystało w przeszłości, 9% przyznaje się do finansowania działalności zewnętrznymi środkami w przeszłości, a tylko 1% obecnie. Wśród przyczyn niekorzystania z kredytów i pożyczek badani podają: niechęć do zadłużania się (36%), brak takiej potrzeby (35%), brak zaufania do banków (7%), możliwości korzystania z innych źródeł (6%). Jako zewnętrzne czynniki podawane są: brak zdolności kredytowej (11%), biurokracja (3%), wysokie koszty (1%).

Wśród „dojrzałych” firm rodzinnych znacznie mniej firm (40%) uważa, że pogorszyły się warunki dostępu do źródeł finansowania, 54% nie zauważa zmian, a aż 6% twierdzi, że na rynku jest łatwiejsze pozyskanie środków na rozwój.

Firmy rodzinne w okresach spowolnienia gospodarczego czy też kryzysów nie odczuwają bardzo mocno ich oddziaływania, z uwagi na stworzenie odpowiedniej relacji z klientem (lojalność klienta), łatwiejszy dostęp do finansowania (korzystanie z własnych środków), podejmowanie decyzji odbywa się bardziej intuicyjnie (w nieformalny sposób), a przy tym bardzo sprawnie.

#### 4. Sposoby finansowania biur rachunkowych

Biura rachunkowe, jako jednostki usługowe, mają duże trudności z pozyskaniem źródeł finansowania, ale także nie wszystkie starają się rozwijać swoją działalność. Z ostatnich badań<sup>22</sup> wynika, że zdecydowana większość właścicieli najmniejszych biur rachunkowych to kobiety, obarczone rodziną, a także wykonujące pracę etatową. Wypracowany zysk z prowadzonej działalności konsumowany jest przez właścicieli, a jedyne inwestycje to zakup oprogramowania, sprzętu. Takie podejście mają właściciele biur rachunkowych w województwach o dużej konkurencji w branży, a niskiej liczbie MSP, czyli potencjalnych klientów tych biur. Niestety nie dostrzegają oni perspektyw rozwoju. W zdecydowanej większości świadczą usługi prowadzenia uproszczonych form ewidencji podatkowej w postaci podatkowej księgi przychodów i rozchodów oraz ryczału ewidencjonowanego. Na ich rynku brakuje podmiotów, które prowadzą księgi rachunkowe, a przy tym są zwolennikami oddania ich do *outsourcingu*. Nadal w tych małych lokalnych środowiskach panuje przekonanie, że lepiej jest mieć „własną” księgową, a biuro nie zawsze zachowa tajemnicę i przedsiębiorca nie ma nad nim kontroli. Często jest to również wynik złych opinii innych przedsiębiorców o jakości usług świadczonych przez niektóre biura. Opinie o złej reputacji biura bardziej tkwią w pamięci przedsiębiorców niż te pozytywne informacje o ich pracy.

<sup>22</sup> Badania własne (2011) na grupie 146 biur rachunkowych w 4 województwach.

Biura rachunkowe jako firmy rodzinne nie mają zbyt dużej tradycji<sup>23</sup>. Są to z reguły firmy jedno lub rzadko dwupokoleniowe, jednak coraz częściej są w nich zatrudniane niemal całe rodziny – córki, matki, synowie, a nawet i ojcowie.

Wypracowany zysk jest niewielki, konkurencja wysoka, brak zabezpieczenia w postaci towarów, produktów, technologii itp. W większości biur rachunkowych to sprzęt komputerowy, wyposażenie biura. Najważniejszym zasobem są dobrze wykwalifikowani pracownicy.

Wśród badanych jednostek prawie 87% twierdzi, że korzysta lub będzie korzystać z własnych środków na rozwój działalności biura. Ze środków zewnętrznych w postaci kredytów bankowych korzystają właściciele biur rachunkowych w większych miastach i o większym zakresie świadczonych usług (12%), jednak i oni skłaniają się w pierwszej kolejności do korzystania z własnych środków lub z pomocy rodziny. Sam fakt, że ponad 97% wszystkich biur rachunkowych to mikroprzedsiębiorcy<sup>24</sup>, świadczy o tym, że nie mają oni zbyt dużych możliwości pozyskania kapitału zewnętrznego, a zwłaszcza w czasach osłabienia gospodarczego.

„Młode” przedsiębiorstwa na rynku usług finansowo-księgowych mają gorszy dostęp do źródeł finansowania. Prawie 79% badanych twierdzi, że są one coraz trudniejsze do pozyskania, a 17% uważa, że sytuacja właściwie nie uległa zmianom. Te „starsze” o ustabilizowanej pozycji, mające już stałych klientów, dobrą opinię w środowisku oraz bliżej określoną perspektywę rozwoju, mogą liczyć na większą pobłażliwość kredytodawców, ale i one również nie decydują się na korzystanie z zewnętrznych źródeł kapitału. Ponad 60% właścicieli tych biur nie widzi potrzeby korzystania z obcych środków, ale w przypadku zmiany koniunktury i możliwości znacznego rozwoju nie wyklucza wykorzystania takiego finansowania.

Leasing, w przypadku biur rachunkowych, w zasadzie nie jest w kręgu ich zainteresowania. Wykorzystywany jest z reguły do leasingu środków transportu.

Dotacjami z Unii Europejskiej na rozpoczęcie działalności z reguły interesują się młodzi, przyszli przedsiębiorcy, którzy z reguły nie mają własnych wypracowanych środków (oszczędności) i nie mogą liczyć na dużą pomoc rodziny. Ta forma finansowania jest także obiektem zainteresowania niemal

<sup>23</sup> *Outsourcing* finansowo-księgowy na zbyt krótką historię funkcjonowania na rynku w Polsce, bo zaledwie ćwierć wieku.

<sup>24</sup> Według stanu na dzień 31.12.2012 r. liczba biur rachunkowych wynosi 44 987 jednostek, z tego 43 792 to podmioty zatrudniające do 10 osób, a przeciętne zatrudnienie w tych biurach to 3–4 osoby – dane GUS i badania własne. W ogólnej liczbie biur rachunkowych 5 835 to osoby prawne a 39 152 to działalność osób fizycznych. Wśród województw o niewielkiej liczbie biur rachunkowych przodują świętokrzyskie (816), podlaskie (878), lubuskie (1 062). Największą liczbę tych podmiotów ma mazowieckie (9 709), śląskie (5 113), wielkopolskie (4 651).

wszystkich biur rachunkowych, ale nie wszyscy mogą ją wykorzystać. Chcąc otrzymać dotację, należy spełniać szereg wymogów, a niestety nie wszystkie biura rachunkowe mogą sprostać tym warunkom. W grupie badanych biur zaledwie 8% korzystało w przeszłości z różnego rodzaju dotacji unijnych, czy to na rozpoczęcie działalności czy też na podniesienie kwalifikacji<sup>25</sup>.

### Podsumowanie

Pozyskiwanie środków na rozpoczęcie lub rozwój działalności nie jest rzeczą prostą dla przedsiębiorstw, bez względu na ich rozmiar i charakter działalności. Szczególnie uciążliwe bywa to dla małych podmiotów gospodarczych, których posiadany majątek jest niewielki, nie może więc stanowić zabezpieczenia dla pozyskiwanych obcych kapitałów. Takich przedsiębiorców kredytodawcy lub pożyczkodawcy „traktują” zazwyczaj odmownie.

Do małych firm rodzinnych należą również biura rachunkowe, kancelarie podatkowe. One również, tak jak ogół mikroprzedsiębiorstw, mają utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności. Są to jednostki usługowe, stąd w zasadzie nie posiadają zabezpieczenia majątkowego dla kredytów bankowych. Uzyskanie kredytu pod zastaw majątku osobistego niesie ze sobą ryzyko jego utraty, a to mogłoby narazić rodzinę na problemy. Taki scenariusz, co oczywiście zrozumiałe, jest więc stanowczo odrzucany. Pozostaje im albo korzystać z pomocy rodziny, albo nie inwestować i nie rozwijać działalności i czekać „lepszych czasów”.

### Bibliografia

Credit Suisse (2012), *Family businesses: Sustaining performance*, za: Fundacja Firm Rodzinnych.

*Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych* (2012), PARP, Warszawa.

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.

Kowalewska A. (red.) (2009), *Badanie firm rodzinnych – raport końcowy*, PARP Warszawa.

<sup>25</sup> Szwajcaria przyznała Polsce w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy (SPPW) środki finansowe w granicach 489 mln CHF, będące bezzwrotną formą pomocy zagranicznej. Celem tego programu jest zmniejszenie różnic społeczno – gospodarczych w obrębie „nowej Unii”. Jednym z projektów jest „budowa zdolności instytucjonalnych i prawnych na poziomie krajowym w zakresie sprawozdawczości finansowej i audytu w sektorze prywatnym” (obszar tematyczny Poprawa środowiska biznesowego i dostępu do kapitału dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w ramach priorytetu Sektor prywatny). Projekt realizowany przy nadzorze Ministerstwa Finansów. Kwota 10 mln zł przeznaczona jest na podniesienie kwalifikacji osób zajmujących się zawodowo rachunkowością, czyli mogą skorzystać z tych środków osoby pragnące podnieść swoją wiedzę i świadczyć usługi wysokiej jakości.

---

Ministerstwo Gospodarki (2012), *Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców (II połowa 2011 r)*, Departament Strategii i Analiz – Kwiecień 2012 (nr 1/2012).

Penter Research International (2009), *Badanie firm rodzinnych w Polsce*, PARP Warszawa.

Safin K. (red). (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Skowronek-Mielczarek A. (2003), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń.



Alicja Winnicka-Popczyk  
Uniwersytet Łódzki

## Fundusze Private Equity a rozwój przedsiębiorstw rodzinnych

### Private Equity funding in family business development

**Abstract:** The paper is about financing the development of family businesses by private equity funds. In the beginning, the PE fund was defined and its functioning – described particularly due to its strengths and weaknesses from the family business point of view. The further considerations concern the process of preparing family business for undertaking the cooperation with a PE fund, in the framework of which the business has on introductory transaction conditions, due diligence, the choice of a PE fund, the principles of cooperation within the duration of investment. The theoretical part of the paper is illustrated by the case study of the famous jewellery company W. Kruk, which as a pioneer in Poland undertook cooperation with a PE fund in 1993. Owing to the financial and non-financial support from the fund the company accelerated substantially its growth enhanced its image and created its strong brand, which allowed the company to go public in Warsaw in 2002.

**Key-words:** private equity funds, the family business cooperation with PE fund, strengths and weaknesses of PE from the family point of view.

### Wstęp

Optimalizacja struktury finansowania należy do głównych czynników rozwoju firm rodzinnych, obok takich determinant jak: sukcesja władzy i własności, profesjonalizacja zarządzania czy łagodzenie negatywnego wpływu konfliktów rodzinnych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa można opisywać na wiele sposobów i klasyfikować według różnych kryteriów, głównie jednak z uwzględnieniem: a) miejsca wy-

generowania środków finansowych, b) podmiotu, do którego środki finansowe należą, c) kierunku rozdysponowania zasobów finansowych, d) czasu dysponowania odpowiednim kapitałem [Skowronek-Mielczarek 2007, s.18]. W przypadku firm rodzinnych, z uwagi na możliwość pojawienia się podwyższonego ryzyka finansowego, najbardziej istotne wydaje się kryterium własności gromadzonych kapitałów. Zgodnie z tym kryterium, potencjalne źródła finansowania przedsiębiorczości rodzinnej można podzielić na trzy kategorie: **kapitały własne** – wkłady właścicieli i zyski reinwestowane w firmę, **kapitały obce**, które występują głównie jako zobowiązania wobec instytucji finansowych z tytułu zaciągniętych kredytów i pożyczek, jak również **form alternatywnych** (np. *leasing*, *factoring*, *forfeiting*, *franchising*, fundusze europejskie), **wkłady kapitałowe inwestorów** wnoszone w formie udziałów (*private equity* / *venture capital*, anioły biznesu, kapitał typu *mezzanine*) lub wykupu akcji emitowanych na rynku publicznym lub prywatnym (**tzw. finansowanie kapitałowe**).

W ciągu ostatnich dziesięciu lat w Polsce przedmiotem rosnącego zainteresowania funduszy *Private Equity* stały się przedsiębiorstwa rodzinne [Fundusze... 2008]. Jednocześnie obserwujemy proces zmiany stosunku firm rodzinnych do tej formy finansowania, coraz więcej z nich bowiem zawiera umowy z funduszami PE. **Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja korzyści i zagrożeń finansowania rozwoju firmy rodzinnej za pośrednictwem funduszu *private equity*, analiza procesu przygotowania firmy, jak również próba określenia zasad i warunków współpracy z inwestorem.** Intencją autorki nie jest natomiast szczegółowa analiza funkcjonowania funduszy PE, ponieważ wiedza na ten temat jest powszechnie dostępna.

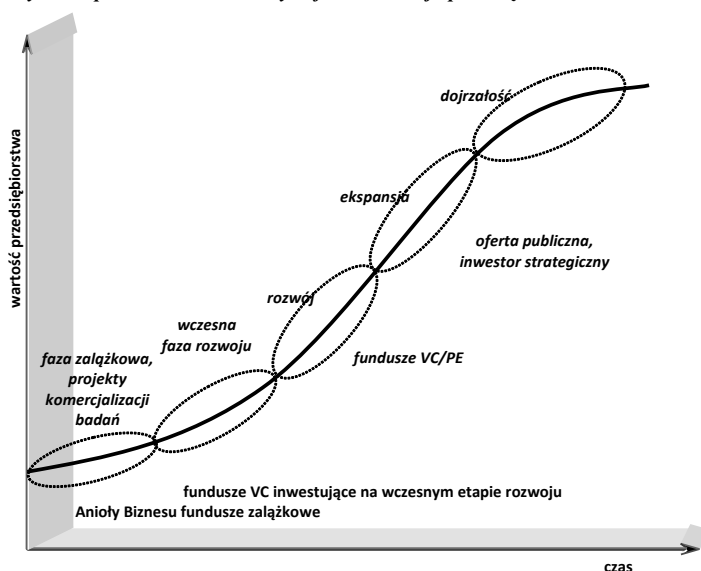
## 1. Pojęcie Private Equity

Zgodnie z definicją European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA), *private equity* (PE) stanowią inwestycje kapitałowe w przedsiębiorstwa rynku niepublicznego. Celem tego typu inwestycji mogą być: rozwój nowych produktów i technologii, zwiększenie poziomu kapitału pracującego w przedsiębiorstwie, dokonanie przejęć lub wzmocnienie struktury bilansu przedsiębiorstwa, jak również rozwiązanie kwestii własnościowych lub związanych z zarządzaniem. Są one dokonywane we wszystkich sektorach gospodarki oraz wszystkich fazach rozwoju przedsiębiorstwa, często z zamiarem udziału w bezpośrednim zarządzaniu tym przedsiębiorstwem. *Venture capital* natomiast jest częścią składową *private equity* i polega na inwestycjach kapitałowych dokonywanych w fazie rozpoczęcia działalności przez przedsiębiorstwo, we wczesnej fazie jego rozwoju oraz jego ekspansji [Private Equity Consulting 2013, oficjalna strona internetowa].



Fundusze PE zazwyczaj mają strukturę spółek komandytowych. Cykl życia funduszy PE wynosi od 7 do 10 lat. Celem jest wyjście z zyskiem przed zamknięciem funduszy. Okres typowej inwestycji wynosi 3–5 lat, lecz może sięgać dziesięciu lat. Refinansowanie pozwala na zamknięcie funduszu przed terminem zapadalności wszystkich jego inwestycji. Preferowane przez fundusz fazy rozwoju przedsiębiorstwa stanowią: „zasiew”, rozpoczęcie działalności, wczesny rozwój, ekspansja i dalszy rozwój [Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2010, ss. 59–61, Poutziouris P.Z. 2001, s. 279].

Rys.1. Aktywność podmiotów PE w różnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: R. Toft, *Źródła finansowania a etap rozwoju przedsiębiorstwa*, Małopolska Agencja Energii i Środowiska Sp. z o.o., Kraków 2007.

Rok 2011 (brak danych za rok 2012) był rekordowym rokiem w Polsce pod względem wartości zrealizowanych inwestycji PE oraz wartości wyjść ze spółek. Według danych EVCA fundusze zainwestowały ponad 680 mln EUR w 57 polskich spółkach. Należy podkreślić, że przeszło 90% kapitałów funduszy pochodzi od zagranicznych inwestorów instytucjonalnych. Inwestycje *private equity* stanowią już ok. 8% bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Dominowały inwestycje w spółki dojrzałe – 72% środków (489 mln EUR). Do spółek w fazie dynamicznego wzrostu wpłynęło 24% zainwestowanych kwot (163 mln EUR), zaś do najmłodszych firm – 4% (27 mln EUR). Najbardziej popularne okazały się branże: konsumpcyjna (32%) i telekomunikacyjna (31%). W 2011 r. fundusze wyszły z 24 spółek, sprzedając udziały

o wartości początkowej 180 mln EUR. Wartość wyjść w porównaniu z rokiem 2010 wzrosła ponad dwukrotnie. Dominowały wyjścia poprzez sprzedaż inwestorowi strategicznemu (125 mln EUR i 70% ogółu), znacząco wzrosły wyjścia przez giełdę – z 0,5 mln EUR w 2010 r. do 37 mln EUR w 2011 r. [Polskie Stowarzyszenie Inwestycji Kapitałowych PSIK 2013, oficjalna strona internetowa].

### 1.1. Korzyści ze współpracy z funduszem PE

Inwestycje *private equity* cechuje szereg zalet [Private Equity Consulting 2013, oficjalna strona internetowa], przez co przyczyniają się do wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, m.in.:

- przedsiębiorstwo uzyskuje **możliwość finansowania** na każdym etapie rozwoju. Perspektywa funduszu jest długofalowa, koncentruje się ona na przyszłości, w przeciwieństwie do banków, które, udzielając nawet długookresowych kredytów, skupione są na teraźniejszości,
- będąc współwłaścicielem przedsiębiorstwa, posiadając pozycję zbliżoną lub taką samą jak przedsiębiorca, fundusz może sobie pozwolić na **bardziej elastyczne podejście do ryzyka**. Podejmuje decyzje co do przyszłości przedsiębiorstwa, poszukuje rozwiązań innowacyjnych i niekonwencjonalnych, co nie występuje w przypadku banków,
- **nie są wymagane formalne zabezpieczenia**, jednocześnie inwestorzy *private equity* żądają w zamian większego wpływu na przedsiębiorstwo i podwyższonej premii za ryzyko,
- przedsiębiorca nadal posiada **duży wpływ na zarządzanie** – fundusze poszukują wśród przedsiębiorców takich liderów, którzy przy ich wsparciu istotnie zwiększą wartość przedsiębiorstwa,
- dzięki współpracy z funduszem *private equity* **przedsiębiorstwo podwyższa swoją wiarygodność**, która przyczynia się do poprawy wizerunku firmy na rynku krajowym, a często i zagranicznym,
- wraz z kapitałem **firma otrzymuje dodatkowo specjalistyczną wiedzę** w zakresie szeroko pojętego zarządzania, w tym w zakresie międzynarodowych kontaktów biznesowych – samodzielne pozyskanie tej wiedzy przez przedsiębiorstwo mogłoby być bardzo kosztowne i długotrwałe,
- **utrzymanie zamkniętego charakteru firmy** oraz ograniczonego dostępu do informacji o niej – podczas gdy pozyskanie finansowania przez ofertę publiczną zobowiązuje do wypełniania szczegółowych obowiązków informacyjnych. Stanowi to ważną kwestię w przypadku firm rodzinnych, mało skłonnych do ujawniania informacji, zwłaszcza na temat stosunków wewnątrz rodziny oraz osiągniętych wyników finansowych,

- przedsiębiorstwo uzyskuje **wsparcie w zakresie zarządzania strategicznego**, zwłaszcza przy konstruowaniu długofalowej strategii wzrostu, a także w dziedzinie długookresowego zarządzania finansowego,
- przedsiębiorstwo **nie dokonuje jakichkolwiek regularnych wypłat gotówkowych** na rzecz funduszu (dywidend czy wypłat z zysku), jak to jest przykładowo w przypadku spłat kredytu bankowego,
- z uwagi na własnościowy charakter **udział funduszu nie zmniejsza zdolności kredytowej** przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwo jest zatem w stanie pozyskać dodatkowe środki na rozwój w postaci kredytu, pożyczki czy leasingu,
- **wzrasta efektywność zarządzania** w przedsiębiorstwie, np. dyscyplinowanie zespołu zarządzającego – inwestor *private equity* wymaga ścisłego przestrzegania okresowego raportowania, uprzedzając tym samym część nieefektywnych przedsięwzięć i egzekwując racjonalność działania. Fundusz może też natychmiastowo zareagować w sytuacjach przerastających zespół zarządzający lub przewidzieć problemy w przyszłości.

### 1.2. Zagrożenia wynikające z umowy z funduszem PE

Zarządzający przedsiębiorstwem winni być świadomi ewentualnych zagrożeń i obowiązków wynikających ze współpracy z funduszem PE [*Private Equity Consulting* 2013, oficjalna strona internetowa]. Należy wziąć pod uwagę m.in. to, że:

- **koszt pozyskania kapitału może być stosunkowo wysoki**,
- fundusz *private equity* może przyczynić się do **ograniczenia swobody działania przedsiębiorcy**, zarówno w bieżącym zarządzaniu, jak i opracowaniu oraz wdrożeniu strategii rozwoju. Nie można nawet wykluczyć utraty dotychczasowej pozycji w swojej własnej firmie,
- następuje **wprowadzenie nowych zwyczajów i dodatkowych obowiązków** z koniecznością przyzwyczajania się do nich, np. zwoływanie regularnych posiedzeń zarządu, rady nadzorczej, przygotowywanie okresowych sprawozdań itp.,
- przedsiębiorstwo musi **dzielić się wypracowanymi zyskami z funduszem**, gdy tymczasem bank wymaga tylko odsetek niezależnie od wysokości zysków,
- fundusz dostarcza relatywnie **słabego wsparcia branżowego**. Niewykluczone, że strategiczny inwestor branżowy mógłby efektywniej wpłynąć na wzrost przedsiębiorstwa,
- inwestycja ma **charakter okresowy** – po upływie kilku lat nastąpi wyjście funduszu z przedsiębiorstwa, co może wywoływać znaczące konsekwencje.

Partnerzy muszą zatem opracować szczegółową „strategię wyjścia” z funduszu. Tak znaczącą operację finansową często zdoła obsłużyć jedynie upublicznienie przedsiębiorstwa, a scenariusz oferty publicznej musi być wzięty pod uwagę przez przedsiębiorstwo już w chwili zawierania umowy z funduszem.

## 2. Przygotowanie firmy rodzinnej do przyjęcia i współpracy z funduszem PE

Dla inwestorów PE firmy rodzinne są dobrą inwestycją z powodu ich stabilności finansowej, długoterminowej orientacji w działaniu oraz lojalności klientów. W jakich okolicznościach firma rodzinna powinna rozważyć skorzystanie z PE? Odpowiedź zależy od tego, w jaki sposób firma planuje wydać środki finansowe uzyskane z prowadzonej działalności:

- czy ma nadzieję zapewnić płynność w celu wyprowadzenia środków finansowych z firmy?
- czy chciałaby sprzedać cały biznes w związku z sukcesą lub z powodów strategicznych?
- czy chce skorzystać z możliwości ekspansji?

W większości przypadków inwestorzy PE są zainteresowani wzrostem firmy rodzinnej. PE należy traktować jako kapitał przejściowy, zatem znalezienie atrakcyjnego inwestora, uzgodnienie warunków przedsięwzięcia oraz zaplanowanie jego wyjścia po zakończeniu inwestycji należą do głównych problemów współpracy firmy rodzinnej z funduszem. Firma rodzinna winna zatem dokonać stosownych przygotowań przed zawarciem umowy z inwestorem [De Visscher 2006, ss. 22–23, Cohen 2006, s. 17].

### 2.1. Warunki wstępne transakcji z funduszem PE

Z punktu widzenia interesu firmy rodzinnej bezdyskusyjne wydają się następujące elementy postępowania wstępnego:

- **dobrze przygotowana koncepcja wzrostu firmy oraz plan zrealizowania go.** Przed znalezieniem inwestora PE firma musi posiadać dobrze przemyślany biznesplan, który opisuje, w jaki sposób kapitał będzie spożytkowany i jak będzie przekształcony na wzrost. Dotychczasowy zarząd firmy powinien szczegółowo zapoznać się z tym planem, zrozumieć i akceptować go,
- **jasno zdefiniowane potrzeby płynności właścicieli** – strukturyzując transakcję z partnerem PE, firma winna zidentyfikować potrzeby płynności jej właścicieli. Po przystąpieniu partnerów PE do firmy zdefiniują oni możliwości zapewnienia płynności dla rodziny. Będą chcieli jednak przeznaczenia większości swojego kapitału na wzrost finansowy, a nie na płynność akcjonariuszy czy udziałowców,

- **efektywna struktura władzy rodziny w firmie** – przed wprowadzeniem inwestorów PE należy upewnić się, czy struktura władz rodzinnych jest prawidłowa i funkcjonuje sprawnie. Zarząd i/lub zgromadzenie akcjonariuszy winny dopomóc w sprecyzowaniu celów rodziny w biznesie i stanowić silną przeciwwagę w stosunku do partnerów PE podczas całego okresu inwestowania [De Visscher 2006, ss. 22–23, Cohen 2006, s. 17].

## 2.2. *Due diligence*

Niezbędne okazuje się również poddanie funduszu, będącego przyszłym partnerem, starannej analizie pod względem kryteriów ważnych dla firm rodzinnych, takich jak:

1. **Zaufanie** – relacje z PE muszą być rozwijane na bazie wzajemnego zaufania i szacunku. Należy dokonać wnikliwej oceny menedżerów funduszu PE, tj. przebiegu ich kariery zawodowej, reputacji i prawości.
2. **Znajomość branży** – kapitał nie powinien stanowić jedynej korzyści, jaką firma może uzyskać od partnerów PE. Istotne jest również ich uczestnictwo w implementacji planów wzrostu. Firma winna zatem poszukiwać partnera, który zna branżę i ma z nią do czynienia na bieżąco.
3. **Doświadczenia ze współpracy z firmami rodzinnymi** – partner PE winien rozumieć specyfikę funkcjonowania firmy rodzinnej i właściwie ustosunkować się do jej problemów: płynności właścicielskiej i kontroli własności, zarządu rodzinnego, kultury organizacyjnej, tradycji i dziedzictwa rodzinnego, przywiązania do lokalnej społeczności. Ważne jest również, by zbadać i ocenić dotychczasowe inwestycje potencjalnego partnera w firmach rodzinnych.
4. **Historia i reputacja funduszu PE** – należy pracować z funduszem, który ma dobry standing w zakresie inwestycji i współpracy z instytucjami otoczenia gospodarczo-społecznego. Dobry partner to ten, który wspierał swe inwestycje, nawet gdy ich finansowe rezultaty nie były takie, jak oczekiwano [De Visscher 2006, ss. 22–23, Cohen 2006, s. 17].

## 2.3. Struktura funduszu PEa współpraca z firmą rodzinną

Przedmiotem analizy winny być również elementy struktury i funkcjonowania funduszu, w szczególności:

- **rozmiary funduszu** – fundusz winien być dostatecznie mały, żeby inwestycja w firmę rodzinną była dla partnera PE ważna, np. jeżeli potrzebuje się 10 mln zł, nie jest potrzebny 500 mln fundusz. Fundusz zauważy wtedy, że kwota, którą zainwestował w firmę, jest tak mała, że nie będzie przywiązywał do niej wagi. Podobnie, fundusz nie może być zbyt mały. Gdyby okazało się,

że firma potrzebuje jednak więcej kapitału, inwestor powinien go zapewnić. Inwestycja funduszu w firmę rodzinną nie powinna stanowić mniej niż 5% lub więcej niż 25% jego portfolio.

- **struktura kierownictwa funduszu** – większość funduszy PE składa się z kilku profesjonalnych partnerów inwestycyjnych i zarządzana jest przez generalnego partnera. Firma potrzebuje funduszu, który potrafi zwrócić uwagę na inwestycję z wysokiego szczebla zarządzania i zapewni ciągłość dialogu z rodziną.
- **typ inwestorów funduszu** – nie wszystkie fundusze PE są jednakowe. Określony typ inwestora w funduszu często dyktuje stopień elastyczności i warunki inwestowania. Na przykład fundusze PE, w których inwestorzy są *multi-family offices* lub *individuals*, będą z reguły mieć najwyższy stopień elastyczności odnośnie warunków inwestowania, jak również wycucia czasu i struktury wyjścia z biznesu.
- **inne możliwości** – jaki rodzaj zarządzania strategicznego, reprezentowania w zarządzie czy kontaktów w branży mogą zapewnić partnerzy? Zdarza się również, że dotychczasowa firma konsultingowa, świadcząca usługi przedsiębiorstwu rodzinnemu, przekształca się w PE i wnosi do inwestycji głęboki strategiczny punkt widzenia [De Visscher 2006, ss. 22–23, Cohen 2006, s. 17].

#### 2. 4. Warunki współpracy funduszu z firmą rodzinną

W celu ukształtowania prawidłowych relacji firma rodzinna oraz fundusz muszą znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- **w zakresie struktury inwestycji** – jak długo będzie trwać inwestycja? Czy inwestorzy oczekują swojej puli w firmie rodzinnej w formie akcji zwykłych czy uprzywilejowanych? Jakich uprawnień żądają inwestorzy? Ilu procent własności firmy rodzinnej będą oczekiwać w zamian za fundusze, które zainwestują w firmę? Należy pamiętać również, że kapitał przejściowy (*transitional capital*) może być większościowy lub mniejszościowy. Czy porozumienie zostanie zatem zawarte z klauzulą, która pozwoli funduszowi PE przejąć kontrolę firmy, jeśli ta nie będzie wywiązywać się na określonym poziomie? W końcu – jakiej stopy zwrotu z inwestycji oczekują właściciele funduszu?
- **w zakresie miejsc w zarządzie** – jak wielu miejsc w zarządzie będą oczekiwali inwestorzy i jak aktywni będą w tym zarządzie? Ilu ludzi „z zewnątrz” (np. menedżerów, specjalistów, doradców) chcieliby zatrudnić? Jakie zasoby i doświadczenia – np. w zakresie technologii czy kontaktów zagranicznych – wniosą „obcy” do firmy? [De Visscher 2006, ss. 22–23, Cohen 2006, s. 17].

Ponieważ wiele funduszy PE konkuruje o raczej ograniczoną liczbę możliwości inwestowania, firma rodzinna może pozwolić sobie na wymagające wybory. Należy szukać kogoś, kto mógłby wnieść do przedsiębiorstwa coś więcej niż pieniądze. Po starannym *due diligence* i zaplanowaniu przedsięwzięcia firma nie powinna mieć kłopotu ze znalezieniem partnera, który pomoże osiągnąć cele biznesowe, rodzinne i płynnościowe.

### 3. Przypadek firmy W. Kruk

Przykładem firmy rodzinnej, która jako jedna z pierwszych w Polsce w efektywny sposób skorzystała z oferty funduszu PE, była znana **firma jubilerska W. Kruk**. Pomimo, że obecnie firma jest członkiem Vistula Group S.A. z około 7,75% udziałem w kapitale zakładowym, prezentacja przypadku wydaje się zasadna – jako ilustracji korzystnego współdziałania z instytucjonalnymi inwestorami zewnętrznymi. Współpraca z funduszem PAEF (Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, którego inwestycjami zarządzał Enterprise Investors), zaczęła się w 1993 r., czyli w początkowym okresie przemian w firmie, zapoczątkowanych transformacją ustrojową 1989 r. „Wtedy rodził się polski kapitalizm, wszyscy musieliśmy się wszystkiego uczyć. Takie wsparcie i możliwość korzystania z doświadczeń amerykańskiego funduszu pomogły nam szybciej zbudować opartą na naszej rodzinnej tradycji markę. To między innymi dzięki temu staliśmy się jedną z bardziej rozpoznawalnych prestiżowych polskich marek” – relacjonuje Wojciech Kruk [Najlepsy... 2011]. Za kluczowy element na linii firma rodzinna – fundusz inwestycyjny uznano **uzgodnienie wspólnej strategii i dobre ułożenie wzajemnych relacji**. W przypadku firmy W. Kruk fundusz umożliwił pozostawienie rodzinie kontroli, zapewnił systematyczny rozwój – od firmy typowo rodzinnej poprzez fazę współpracy z partnerem finansowym do stania się spółką publiczną. Ponadto fundusz wniósł nowe spojrzenie na sprawy skostniałej struktury spółki. Wreszcie, co bardzo ważne, nie naruszył cech identyfikacyjnych firmy, nazw i symboli. Wspólnym interesem było cierpliwe budowanie wartości firmy, wspólne pokonywanie przeszkód, wzajemne uczenie się. Fundusz okazał się doradcą, który nie wtrącał się bez potrzeby, ale zawsze służył radą i pomocą w trudnych momentach.

Partnerstwo z funduszem pomogło firmie W. Kruk w procesie upublicznienia działalności i debiucie na giełdzie. Fundusze mają bowiem doświadczenie w budowaniu „ładu korporacyjnego”. W efekcie fundusze mogą skutecznie doprowadzić do ewolucyjnego, a nie rewolucyjnego przekształcenia „ładu rodzinnego” w powszechnie akceptowany „ład korporacyjny”, co potrafią „docenić i wycenić” inwestorzy giełdowi [Najlepsy..., 2011].



## Zakończenie

We współczesnej gospodarce tempo budowania firm jest bardzo szybkie. O sukcesie przedsiębiorstwa decydują już nie dekady i lata, lecz często tylko miesiące. Fundusze PE wychodzą na przeciw problemom firm, które chcą sprostać wysokim wymaganiom rynku. Stanowią szansę przyspieszonego rozwoju dla firm rodzinnych, prowadzonych często według przestarzałych i nieadekwatnych wzorców zarządzania. Aby jednak mogło stać się to rzeczywistością, współpraca rodzinnej firmy i funduszu musi zostać starannie przygotowana i odbywać się na prawdziwie partnerskich, satysfakcjonujących obie strony warunkach.

## Bibliografia

- Cohen E.A. (2006), *Finding 'hidden' funding in your family business*, "Family Business", Summer.
- De Visscher F. (2006), *Is private equity funding the right choice for you?*, „Family Business”, Winter.
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2010), *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie wpływu funduszy private equity, funduszy hedgingowych i państwowych funduszy inwestycyjnych na przemiany w przemyśle*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2010/C 128/10 z dnia 18.05.2010.
- Fundusze zerkają na firmy rodzinne* (2008), „Puls biznesu” z dnia 18.07.2008, online, dostęp: 25.03.2013.
- Najlepszy partner dla firmy, czyli Kruk Krukowi oka nie wykole* (2011), „Rzeczpospolita” z dn. 27.09.2011.
- Polskie Stowarzyszenie Inwestycji Kapitałowych PSIK, 2013, oficjalna strona internetowa.
- Poutziouris P.Z. (2001), *The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from UK Small to Medium-Size Enterprises*, „Family Business Review”.
- Private Equity Consulting, portal internetowy poświęcony funduszom PE/VE, dostęp: 2013.03.25.
- Rynek Private Equity / Venture Capital w Polsce w 2011r.*, Polskie Stowarzyszenie Inwestycji Kapitałowych PSIK, 2013, oficjalna strona internetowa, dostęp: 25.03.2013.
- Skowronek-Mielczarek A. (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H.Beck, Warszawa.



Paweł Blajer

Uniwersytet Warszawski

## **Optymalizacja podatkowa w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce – wybrane narzędzia krajowe i międzynarodowe**

### **Tax optimization in family businesses in Poland – selected national and international tools**

**Abstract:** The purpose of this article is to discuss issues related to tax optimization in family businesses. The author indicated the nature of tax planning in these entities, taking into account most of all the need for succession and the barriers related to the tax system. The conducted analysis concerns also the conditions in which a family company can carry out tax optimization in comparison to other businesses. Above all, however, the article is an attempt to identify solutions that are provided by law and allow reduction in the tax burden in family businesses.

**Key-words:** tax optimization, the family business.

### **Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce nie mają prawa do żadnych szczególnych rozwiązań, które prowadziłyby do możliwości stosowania niższej stawki podatkowej albo (w sposób pośredni) do zmniejszenia wysokości obciążenia podatkowego np. przez inny sposób ustalenia zobowiązania podatkowego, określenia podstawy opodatkowania lub prawa do skorzystania z ulgi podatkowej. Może to wynikać z faktu, że wprowadzenie takich rozwiązań mogłoby prowadzić do naruszenia zasad sprawiedliwości podatkowej, zwłaszcza w odniesieniu do powszechności i równości opodatkowania [Krzywoń 2011]. Potraktowanie korzystniej dochodu przedsiębiorcy rodzinnego mogłoby zostać uznane za nie-

zgodne z konstytucją RP, choć trzeba podkreślić, że takie próby ustawodawcze nie były za często podejmowane<sup>26</sup>.

Kwestia opodatkowania przedsiębiorstw rodzinnych dotyka legitymizacji poboru podatku i relacji pomiędzy sprawiedliwym i ekonomicznie efektywnym systemem podatkowym. Kryteria sprawiedliwości nie pokrywają się z kryteriami efektywności, a w teorii opodatkowania mówi się wręcz o wymienności między realizacją celów społecznych a efektywnością systemu podatkowego [Grądański 2004]. Wobec nielicznych sektorów gospodarki czy grup podatników realizowana jest w Polsce polityka podatkowa, która ma na celu np. zwiększenie ich możliwości finansowania. Zgodnie z teorią polityka podatkowa może jednak także oddziaływać na podstęp techniczny, innowacje i wymianę handlową [Gajl 1992]. W praktyce nie występują w Polsce rozwiązania podatkowe, które są dostępne w niektórych krajach UE, a dopuszczalne przez Traktaty o UE i wskazywane przez KE, a jednocześnie korzystniejsze dla przedsiębiorców rodzinnych np. zmniejszenie stawki podatkowej do pewnej kwoty dla określonego typu firm.

Celem artykułu jest wskazanie dostępnych dla przedsiębiorców rodzinnych sposobów optymalizacji ciężarów podatkowych, dotyczących różnych obszarów działalności. Autor stawia tezę, że pomimo braku specjalnych preferencji podatkowych dla firm rodzinnych, możliwe są inne metody optymalizacji podatkowej. Zostaną więc wskazane te, które są specyficzne, w związku z faktem, że dochody są uzyskiwane przez członków rodziny, jak i powszechnie dostępne dla przedsiębiorców. Analiza zostanie poprzedzona wskazaniem na niektóre – dyskutowane w literaturze – zagadnienia dotyczące opodatkowania rodziny, barier dla przedsiębiorców, wynikających z systemu podatkowego oraz zastosowania optymalizacji podatkowej.

## **1. Opodatkowanie przedsiębiorstw rodzinnych a opodatkowanie rodziny i działalności gospodarczej**

Dla przedsiębiorców rodzinnych w Polsce dostępne są powszechne rozwiązania podatkowe, z których mogą skorzystać członkowie rodzin nieprowadzący żadnych przedsięwzięć gospodarczych. Możliwości optymalizacyjne są natomiast podobne, jak dla innych przedsiębiorców. Z tego powodu trudno jed-

<sup>26</sup> Zagadnienie wyglądałoby zupełnie inaczej, gdyby została wprowadzona inna forma prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorców rodzinnych. W tej chwili takiej prace nie są prowadzone, ale w 2005 roku do Sejmu został wniesiony przez grupę posłów projekt Ustawy o grupach przedsiębiorstw rodzinnych, który został negatywnie zaopiniowany m.in. przez Radę Ministrów. Projekt przewidywał nową formę prawną prowadzenia działalności gospodarczej i rolniczej. W aspekcie podatkowym zakładano, że przychodem uczestnika przedsięwzięcia, z tytułu uczestnictwa w nim, jest przychód, obliczony zgodnie z procentowym udziałem określonym w umowie przedsięwzięcia, a zobowiązania podatkowe będą rozliczane indywidualnie przez uczestników, zgodnie z odrębnymi przepisami.

noznacznie ocenić, czy opodatkowanie przedsiębiorców rodzinnych w oparciu o powszechne zasady opodatkowania spełnia wymagania tzw. koncepcji personalizacji podatku [Litwińczuk 1989]. Niełatwo bowiem uznać, że wysokość obciążenia podatkowego firmy rodzinnej uwzględnia stan rodziny podatnika, wysokość dochodu i zaspokajanych z niego potrzeb oraz wysiłku włożonego w uzyskanie dochodu, jeśli w przypadku indywidualnej działalności gospodarczej nie można w kosztach uzyskania przychodu uwzględnić np. wynagrodzenia małżonka<sup>27</sup> czy też skorzystać z wspólnego opodatkowania małżonków, gdy jeden podniósł stratę [red. Marciniuk 2010]. Wyłączenie prawa do uwzględniania w kosztach uzyskania przychodu wynagrodzeń małżonków zostało uznane przez Trybunał Konstytucyjny za zgodne z Konstytucją RP [Bartoszewicz, Kubacki 2009], ale – o ironio – w kosztach uzyskania przychodu można uwzględnić wartość świadczenia urlopowego, finansowanego z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych dla małżonka [Kubacki 2009], co pokazuje nieprawdopodobny brak spójności ustawodawcy. Uregulowana w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych koncepcja opodatkowania rodziny była wręcz nazywana nieprzyjazną rodzinie, bo nie pozwalała podatnikom utrzymującym rodzinę na rekompensatę związanych z tym kosztów [Nowak 1995], choć mimo tendencji do likwidacji ulg i preferencji podatkowych pojawiła się w systemie podatkowym nowa ulga związana z wychowaniem dzieci. Krytykowana jest jednak koncepcja jej powszechności. Wskazuje się, że w konstrukcji podatku dochodowego powinno się zrezygnować z ulg prorodzinnych, gdyż błędne okazuje się założenie że każdy odniesie jednakową korzyść z takiej ulgi [Kosek-Wojnar 2012]. Mimo deklarowanej polityki wspierania rodziny, polski system podatkowy nie jest jednak uznawany ani za prenatalny, ani pro-mażeński [Kudła 2002], a autor wskazuje, że reforma podatkowa może opierać się na różnych zachętach, które mogą wpłynąć na poprawę płodności [Kudła 2011].

W badaniach dotyczących barier w prowadzeniu działalności gospodarczej jako, naczelny postulat pojawia się jednak nie żądanie wprowadzenia preferencji podatkowych, ale głównie jasnych i przejrzystych przepisów podatkowych [Iniewski 2013]. Wiąże się to z wskazywanym podejściem [Jamroży, Sobieszek 2010], że podatki są po prostu istotnym elementem kosztowym dla przedsiębiorstwa, którym – jak innymi kosztami – trzeba zarządzać, a więc stanowi wielkość, na którą można wpływać. Jest nieporozumieniem uznanie, że to wielkość narzucona przez otoczenie, w jakim funkcjonuje przedsiębiorca, ale zarządzanie nią wymaga stabilności prawa podatkowego.

<sup>27</sup> Zgodnie z art. 23 ust. 1 pkt 10 nie jest możliwe zaliczenie w koszty uzyskania przychodu wartości własnej pracy podatnika, jego małżonka i małoletnich dzieci, a w przypadku prowadzenia działalności w formie spółki cywilnej lub osobowej spółki handlowej – także małżonków i małoletnich dzieci wspólników.

## 2. Podatki jako bariera w działalności przedsiębiorstw rodzinnych

Z badań wynika, że dla mikro, małych i średnich firm, jedną z największych przeszkód związanych z prowadzeniem działalności są problemy finansowe, przede wszystkim wysokie podatki, rozumiane raczej jako łączna wysokość płaconej daniny, a nie stawka nominalna czy efektywna opodatkowania. Jest to niezależne od typu przedsiębiorstwa – rodzinne czy nierodzinne. W badaniu „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania” na wysokie podatki wskazało 72% badanych [Kowalewska 2009].

Wśród najczęściej wymienianych przyczyn, wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych, wymienia się złe planowanie spraw spadkowych i wynikającą z tego niezdolność zapłaty podatku od spadku przez następną generację [Lewandowska, Greser, Jakubowski 2012]. Brak dostosowania systemu podatkowego do warunków i zasad działania szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych jest wskazany jako najistotniejsza bariera rozwoju firm rodzinnych w Polsce [Jeżak, Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004]. Zgodnie z badaniami PKPP Lewiatan [Iniewski 2013], 64,6% badanych przedsiębiorców uznało, że utrudnieniem w prowadzeniu działalności gospodarczej jest dla nich wysokość obciążeń podatkowych, wynikających z podatku dochodowego, natomiast 73,8% uczestników badania uznało, że jest to wysokość obciążeń wynikająca z VAT. Z badań wynika, że obciążenia podatkowe są dla przedsiębiorców utrudnieniem z uwagi na ich kosztowy aspekt. Ten finansowy aspekt dominuje nad innymi utrudnieniami związanymi z rozliczeniami podatkowymi. Wynika to chociażby z regularnego prowadzeniu monitoringu przeszkód w prowadzeniu działalności gospodarczej dla wszystkich przedsiębiorców „Czarna Lista Barier dla rozwoju przedsiębiorczości” PKPP Lewiatan. Z analizy opublikowanej w 2012 roku wynika, że barier związanych z podatkami (wszystkie rodzaje) było 28, podczas gdy w ogóle zdiagnozowano aż 343 przeszkód w prowadzeniu firmy. Nie ma badań, które koncentrowałyby się na stosowanych tylko przez przedsiębiorstwa rodzinne formach prowadzenia działalności i rozliczeń podatkowych. Dla przedsiębiorców rodzinnych dostępne są wszystkie możliwe formy prowadzenia działalności. Jak słusznie zwraca się uwagę w literaturze, firm rodzinnych nie powinno się utożsamiać wyłącznie z sektorem małych i średnich firm [Jeżak, Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004]. Doświadczenia ze spotkań firm rodzinnych „U-rodziny” wskazują, że czasami rodziny stosują mieszane rozwiązania<sup>28</sup> np. część członków prowadzi działalność w ramach indywidualnej działalności gospodarczej, a pozostali w formie spółek kapitałowych, mimo że w istocie wszyscy prowadzą jedno przedsięwzięcie gospodarcze.

<sup>28</sup> Podczas jubileuszowego zjazdu firm rodzinnych w listopadzie 2012 r. przeprowadzony został nawet panel dotyczący „Bezpieczeństwa sukcesji”, na którym zwrócono uwagę na kwestie związane z planowaniem podatkowym z wykorzystaniem spółek komandytowych.

### 3. Analiza dostępnych narzędzi optymalizacji podatkowej dla przedsiębiorców rodzinnych

Dla przedsiębiorców rodzinnych opodatkowanie ma znaczenie na dwóch płaszczyznach – podobnie jak w innych firmach, chodzi o wysokość podatków, płaconych z tytułu prowadzenia bieżącej działalności, ale bardzo istotna jest kwestia związana z opodatkowaniem majątku przedsiębiorstwa w przypadku jego przekazania w wyniku sukcesji. Na tych dwóch płaszczyznach odbywać się też powinna optymalizacja podatkowa, która musi uwzględniać specyfikę budowania i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. W literaturze wskazuje się, że polega ona na obieraniu strategii, która nie tylko uwzględnia racjonalne zasady i maksymalizację zysku, ale również interes rodziny, wartości i normy [Marjański, Sułkowski 2009]. Idąc zgodnie ze wskazywanymi aspektami gotowości do sukcesji, trzeba założyć, że kwestie podatkowe związane są z gotowością finansową i prawną rodziny do przeprowadzenia sukcesji.

Polskie prawo nie zawiera definicji optymalizacji podatkowej. Możemy jednak uznać, że jest to działanie zgodne z prawem, w celu uniknięcia opodatkowania, legalne kształtowanie obciążenia podatkowego [Melezini 2012]. Optymalizacja podatkowa jest wynikiem braku jakichkolwiek regulacji, które prowadziły do zobowiązania ponoszenia najwyższych możliwych obciążeń podatkowych albo zakazu płacenia najniższych (także niepłacenia podatku) [Mazur 2012]. Organy podatkowe nie są związane skutkami dokonywanych przez podatnika czynności prawnych, więc mogą pojawić się poważne ograniczenia związane z wątpliwościami interpretacyjnymi i niejednołitością stosowania prawa podatkowego przez organy administracji skarbowej [Ladziński 2008]. W takich warunkach optymalizacja podatkowa powinna więc mieć podwójny charakter – prowadzić do obniżenia obciążenia podatkowego i ryzyka podatkowego, będącego wynikiem działania organów podatkowych. Optymalizacji podatkowej nie należy utożsamiać z uchylaniem się od podatków, które polega na podejmowaniu działań zakazanych przez prawo podatkowe [Jamróży, Jamróży 2012]. Zwraca się uwagę, że agresywne wykorzystanie rodziny może prowadzić do przekroczenia ram prawnych optymalizacji podatkowej, gdy np. jedynym celem działania podatnika będzie np. zwiększenie kosztów działalności gospodarczej drugiego małżonka [Bartmińska 2012].

Przeprowadzona przez autora analiza ustaw i interpretacji podatkowych oraz wyroków sądów administracyjnych prowadzi do wniosku, że – biorąc pod uwagę stan prawny na marzec 2013 – mamy do czynienia w sumie z **co najmniej 26 narzędziami optymalizacyjnymi**<sup>29</sup>. Biorąc pod uwagę – łącznie specyficzne i niespecyficzne opcje dla firm rodzinnych – trzeba wskazać na:

<sup>29</sup> Nie został z góry założony rodzaj działalności, forma prawa czy też skala prowadzonej działalności. Celem nie było wymienienie wszystkich możliwych narzędzi optymalizacyjnych, gdyż wymagałoby to poważnego rozbudowania materiału. Tematyka pozostaje w centrum zainteresowań autora.

- 
- w zakresie opodatkowania dochodu bieżącego:
    1. opodatkowanie dochodów z indywidualnej działalności gospodarczej, z wykorzystaniem prawa do wspólnego opodatkowania z małżonkiem;
    2. wykorzystanie przez jednego lub oboje rodziców tzw. ulgi prorodzinnej;
    3. opodatkowanie dochodów małżonka prowadzącego działalność gospodarczą tzw. podatkiem liniowym 19%;
    4. spółkę cywilną, jawną, komandytową i komandytowo-akcyjną w zakresie opodatkowania wspólnika;
    5. spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, przez skorzystanie ze zwolnienia z opłacania składek na obowiązkowe ubezpieczenia członka zarządu, którzy otrzymuje wynagrodzenie na podstawie powołania;
    6. wniesienie udziałów lub majątku firmy rodzinnej do funduszu inwestycyjnego zamkniętego;
    7. przeznaczanie środków z bieżącej działalności na różne cele np. fundusz szkoleniowy w ramach strategii kosztowych.
  - w zakresie opodatkowania finansowania inwestycji, działalności rozwojowej i sukcesji:
    1. możliwość odliczenia strat przy ustaleniu zaliczek na podatek i dochodu podatkowego przez 5 kolejnych lat podatkowych;
    2. wprowadzenie (aport) do działalności gospodarczej środka trwałego stanowiącego do tej pory majątek prywatny;
    3. finansowanie za pośrednictwem leasingu operacyjnego, a nie kredytu bankowego;
    4. wykorzystanie zwolnienia z podatku dochodowego dla działalności prowadzonej w specjalnej strefie ekonomicznej;
    5. zwolnienie z podatku od czynności cywilnoprawnych umowy pożyczki, gdy środki z tytułu pożyczki znajdowały się poza terytorium RP;
    6. prowadzenie prac rozwojowych, a nie projektów inwestycyjnych;
    7. wykorzystanie prawa do ustalania indywidualnych stawek amortyzacji;
    8. jednorazową amortyzację do 50 tys. euro;
    9. przeznaczenie części środków, związanych z działalnością inwestycyjną, na nabycie nowych technologii;
    10. darowiznę przedsiębiorstwa, rzeczy lub praw majątkowych osobie najbliższej;
    11. zarządzanie należnościami nieściągalnymi np. sprzedaż, dokumentowanie, odpisy.

– w zakresie trybu uiszczania zobowiązań podatkowych:

1. zaliczki uproszczone;
2. zaliczki kwartalne;
3. tzw. kredyt podatkowy dla rozpoczynających działalność gospodarczą;
4. przesunięcie na początek następnego miesiąca momentu wystawienia faktury;
5. zmianę roku podatkowego, gdy spółka ma straty z poprzednich lat;
6. indywidualną interpretację podatkową w zakresie zaistniałych stanów i zdarzeń przyszłych;
7. interpretacje ogólne Ministra Finansów.

W zakresie wykorzystania umów międzynarodowych jest to wykorzystanie umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, w celu zmniejszenia opodatkowania dywidend lub wynagrodzeń członków rodziny będących osobami zarządzającymi.

Niektóre z rozwiązań warto przedstawić bliżej. Dla przedsiębiorców, prowadzących działalność w formie indywidualnej działalności gospodarczej, dochód może być opodatkowany na zasadach ogólnych, czyli według progresywnej skali podatkowej (18% i 32%) lub tzw. liniową stawką podatku (19%). Wybór należy do podatnika, ale podatnik prowadzący rodzinną firmę, wybierając podatek liniowy, traci jednocześnie prawo do wspólnego rozliczenia z małżonkiem, co może mieć znaczenie, gdy np. drugi małżonek nie pracuje. Pozwala to uniknąć granicznej stawki podatku 32%, pozbawia jednak podatnika m.in. prawa do tzw. ulgi prorodzinnej. Wybór podatku dochodowego do rozliczenia dochodów z działalności gospodarczej będzie zależał nie tylko od samych stawek podatkowych, ale głównie od kwoty planowanego dochodu. Wybór rozliczeń podatkowych w oparciu o progresywną skalę podatkową, niesie ze sobą ryzyko opodatkowania dochodów przekraczających kwotę 85528 zł, najwyższą stawką podatkową 32%, gdy przedsiębiorca nie doszacuje swoich dochodów. Wtedy można też korzystać z przewidzianych prawem preferencji podatkowych dla rodzin, ale i tak może być to związane z stosowaniem najwyższej granicznej stawki podatku dochodowego (32%). Nie ma takiego ryzyka przy podatku liniowym 19%, ale wówczas ograniczone są prawa do preferencji podatkowych. Jest to kontrowersyjne i negatywnie wpływające na rozwój najmniejszych firm rodzinnych. Koncepcja podatku liniowego wcale nie wyklucza możliwości stosowania ulg i innych preferencji podatkowych [Russel 2008].

Przedsiębiorcy rodinni swoją optymalizację podatkową mogą opierać na spółkach uregulowanych w Kodeksie Sółek Handlowych i spółce cywilnej,



ale najbardziej korzystne podatkowo jest posługiwanie się niektórymi spółkami osobowymi – jawną, komandytową i komandytowo-akcyjną. Co ciekawe, opłacalność wykorzystania spółki osobowej jest przeciwieństwem wskazywanej w literaturze tendencji do przekształcenia firm rodzinnych w spółki kapitałowe, aby ograniczyć ryzyko związane z zadłużaniem się, powodowanym poszukiwaniem finansowania zewnętrznego [Jeżak, Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004]. Główną cechą spółek osobowych jest brak podwójnego opodatkowania, jak to ma miejsce np. w przypadku spółki z o.o. Dla przykładu – w przypadku spółki jawnej (której wspólnikami mogą być członkowie rodziny), dochód dzieli się pomiędzy wspólników według udziału w zyskach. W tym przypadku mamy do czynienia z niższym podatkiem niż w przypadku spółki kapitałowej, gdzie kwota, będąca podstawą opodatkowania wypłaty dla wspólnika, byłaby już pomniejszona o podatek dochodowy od osób prawnych [Jamroży, Jamroży 2012]. Podobną korzyść podatkową zapewnia obecnie spółka komandytowa i komandytowo-akcyjna, ale inaczej uregulowana jest kwestia odpowiedzialności. W praktyce – wobec wielu rozbieżnych stanowisk organów podatkowych i sądów administracyjnych – bardzo duże znaczenie dla optymalizacji podatkowej, opierającej się na spółce komandytowo-akcyjnej, miała Uchwała NSA z dnia 16 stycznia 2012 r. (sygn. II FPS 1/11), zgodnie z którą akcjonariusz podlega opodatkowaniu, ale dopiero w momencie otrzymania dywidendy wypłaconej akcjonariuszom. Korzystne rozwiązania dotyczące opodatkowania spółek rodzinnych chce jednak ograniczyć Ministerstwo Finansów. W projekcie z 12 lutego 2013 roku zaproponowano wiele rozwiązań, które są niekorzystne dla małych i średnich firm, a także przedsiębiorstw rodzinnych<sup>30</sup>. Chodzi m.in. o uznanie spółek komandytowych za podatników podatku dochodowego od osób prawnych.

Istotne znaczenie dla firm rodzinnych ma opodatkowanie darowizn i spadków, gdyż jest to związane z przeprowadzeniem sukcesji. Rozwiązanie kwestii podatkowych to jedno z trzech podstawowych zagadnień, związanych z planowaniem i prawidłowym przeprowadzeniem sukcesji w firmie rodzinnej [Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004]. Od 1 stycznia 2007 r. najbliżsi krewni spadkodawcy czy darczyńcy nie muszą płacić podatku od spadku i darowizn. Zwolnienie to dotyczy nabycia własności rzeczy lub praw majątkowych. Ujęty w przepisach zakres zwolnienia obejmuje swoim zakresem darowiznę całego przedsiębiorstwa [Chustecka 2009 oraz Babiarz, Mariański, Nykiel 2010]. Jest to jeden z nielicznych przypadków, gdy ustawodawca uznał za konieczne ochronę sytuacji rodzinnych [Chrustecka 2012]. Jest to zgodne z zaleceniami KE, która podkreśla, że przeniesienia własności przedsiębiorstwa rodzinnego nie należy ujmować jedynie w kategorii przenoszenia własności przedsiębiorstw.

<sup>30</sup> Projekt jest w tej chwili przedmiotem konsultacji społecznych (stan rządowego procesu legislacji na dzień 11 marca 2013 roku).



Zmniejszają się możliwości optymalizacji podatkowej z wykorzystaniem umów o unikaniu podwójnego opodatkowania. Co prawda takie umowy miały regulować kwestię zasad i wysokości opodatkowania podmiotów z różnych krajów, próbując w pewnym stopniu „godzić” różnice w podmiotach i przedmiotach opodatkowania [Litwińczuk 2003], ale w praktyce stały się narzędziami do optymalizacji podatkowej. Dla przedsiębiorców rodzinnych niewątpliwie bardzo korzystna była umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania z Cyprzem i Luksemburgiem. Umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania z Cyprzem cieszyła się ogromnym zainteresowaniem, bo dzięki niesłychanej łatwości w założeniu spółki na Cyprze wiele firm mogło poważnie obniżyć opodatkowanie dywidend, a zarządzający menadżerowie (także członkowie rodziny) w ogóle uniknąć podatku. Umowa została zmieniona, a zmiany weszły w życie od 1 stycznia 2013 roku. Wzbudza kontrowersje fakt, czy mniej korzystne zapisy umowy obowiązują od 1 stycznia tego roku, gdyż oświadczenia rządowe o ratyfikacji opublikowano w grudniu 2012 r. [Kowalski 2012]. Nie obowiązują jeszcze zmiany w Konwencji między Rzeczpospolitą Polską a Wielkim Księstwem Luksemburga w sprawie unikania podwójnego opodatkowania w zakresie podatków od dochodu i majątku, sporządzonej w Luksemburgu 14 czerwca 1995 roku, mimo że 7 czerwca 2012 roku podpisany został protokół zmieniający zasady opodatkowania. Wciąż jednak nie uzyskano noty dyplomatycznej potwierdzającej ratyfikację umowy, przez co wejście w życie istotnych zmian może nastąpić najwcześniej od 1 stycznia 2014 r. Wówczas wobec dochodów m.in. z dywidendy, zastosowanie znajdzie metoda zaliczenia proporcjonalnego, co nie jest korzystne dla polskich przedsiębiorców. Obecnie, dzięki optymalizacji z wykorzystaniem funduszu inwestycyjnych w Luksemburgu, dochód z tytułu otrzymania dywidendy w Polsce może być całkowicie zwolniony z podatku.

### **Podsumowanie**

Mimo braku w polskim systemie podatkowym szczególnych rozwiązań podatkowych dla przedsiębiorców rodzinnych, dostępne są dla nich rozwiązania o powszechnym charakterze, które pozwalają na optymalizację podatkową. Czasami jednak powoduje to, że paradoksalnie członkom rodziny trudniej jest korzystać z pewnych rozwiązań, które prowadziłyby do obniżenia obciążeń podatkowych. Ograniczenia, które dotyczą obowiązujących i planowanych zmian w podatku dochodowym, powodują również, że możliwości wpływania na wysokość płaconego podatku zmniejszają się. Aktywne zarządzanie w przedsiębiorstwie rodzinnym pozwala jednak cały czas ograniczyć wysokość płaconego podatku, zwłaszcza w przypadku opodatkowania bieżącej działalności i inwestycji. Rozwiązania optymalizacyjne dostępne są głównie na grun-

cie krajowego prawa podatkowego, ulegają istotnym zmianom w przypadku optymalizacji opartej na narzędziach międzynarodowych, czyli umowach o unikaniu podwójnego opodatkowania.

### Bibliografia

Babiarz S., Mariański A., Nykiel W. (2010), *Ustawa o podatku od spadków i darowizn – Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Bartmińska M. (2012), „*Ubi tu Caiusibi ego Caia?*” Obejście przepisów prawa podatkowego przez małżonków prowadzących działalność gospodarczą – studium przypadku [w:] M. Münnich, A. Zdunek (red.), *Stanowienie i stosowanie prawa podatkowego w Polsce. Optymalizacja podatkowa a obejście prawa podatkowego*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

Bartosiewicz A., Kubacki R. (2009), *Komentarz do ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Gajl N. (1992), *Teorie podatkowe na świecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grądalski F. (2004), *Wstęp do teorii opodatkowania*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

Chustecka K. (2012), *Leksykon podatku od spadków i darowizn*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.

Chustecka K. (2009), *Podatek od spadków i darowizn*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.

Iniewski R. (oprac.) (2013), *Model podatkowy dla MŚP – zasady opodatkowania małych i średnich przedsiębiorstw, analiza, rekomendacje*, PKPP Lewiatan, Warszawa.

Jamroży A., Jamroży M. (2012), *Spółka osobowa prawa handlowego. Aspekty prawnopodatkowe, optymalizacja podatkowa*, Wolters Kluwer, s. Warszawa.

Jamroży M., Sobieszek M. (2010), *Obniżanie ciężarów podatkowych*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Jeżak J., Winnicka-Popczyk A., Popczyk P. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne – funkcjonowanie i rozwój*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.

Kubacki R. (2009), *Leksykon podatku dochodowego od osób fizycznych*, Oficyna Wydawnicza UNIMEX, Wrocław.

Kosek-Wojnar M. (2012), *Zasady podatkowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.

- Kowalewska A. (red.) (2009), *Badanie firm rodzinnych – raport końcowy*, PARP, Warszawa.
- Kowalski M., (2012), *Umowę z Cyprem opublikowano za późno*, „Rzeczpospolita” z 17 grudnia 2012 r., [www.rp.pl](http://www.rp.pl).
- Kudła J. (2002), *Ekonomiczne aspekty opodatkowania rodziny*, „Ekonomia”, nr 6.
- Kudła J. (2011), *Proposition of complex tax reform improving fertility* [w:] D. Kopycińska (red.), *Selected problems of market economy in crisis era*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Ladziński A. (2008), *Prawne granice optymalizacji podatkowej*, „Prawo i Podatki”, Warszawa, [www.lex.pl](http://www.lex.pl).
- Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J. (2012), *Sukcesja w firmie rodzinnej* [w:] M. Zawadka (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Litwińczuk H. (1989), *Opodatkowanie rodziny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Litwińczuk H. (2003), *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Marciniuk J. (red.) (2010), *Komentarz do ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Marjański A., Sułkowski Ł. (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa.
- Mazur Ł. (red.) (2012), *Optymalizacja podatkowa*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Melezini A. (2012), *Optymalizacja podatkowa w przedsiębiorstwie jako element wychodzenia z kryzysu gospodarczego*, „Prawo i Podatki”, [www.lex.pl](http://www.lex.pl).
- Nowak A. (1995), *Opodatkowanie dochodów rodziny*, „Monitor Podatkowy”, nr 11, [www.monitorpodatkowy.pl](http://www.monitorpodatkowy.pl).
- Russel P. (2008), *Podatek liniowy*, Infos, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa.



Anna Grześ

Uniwersytet w Białymstoku

Urszula Gołaszewska-Kaczan

Uniwersytet w Białymstoku

## Kondycja finansowa firm rodzinnych w rankingu Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw

### Financial situation of Family Businesses in the Ranking of Podlaska Złota Setka Przedsiębiorstw

**Abstract:** The aim of this article is to compare and evaluate the financial condition of family and non-family businesses participating in the prestigious Ranking of Podlaska Złota Setka Przedsiębiorstw (*Hundred Podlaskie Golden Enterprises*) and the companies from Podlaskie voivodeship. In the theoretical part of the article the authors note that the financial situation is not only of interest to financiers, but to management scholars as well. To compare the financial situation the authors use measures that showed the basic trends of change and were possible to calculate on the basis of available statistical data. The analysis of the collected data shows that the economic results of the family companies involved in the ranking are good (or even very good) and more stable than those of the non-family firms and of the total of the companies in Podlaskie. The owners of family companies prefer a gradual and deliberate development oriented towards the long-term existence in the market. What is more, the emotional logic of functioning of the family business gives way to the economic logic of the company.

**Key-words:** Hundred Podlaskie Golden Enterprises, family businesses, financial situation.

## Wstęp

W dobie narastającej konkurencji i postępującej globalizacji, utrzymanie i rozwój firmy stanowią dla wielu menedżerów / właścicieli duże wyzwanie. Prawidłowością jest także fakt, że realizując zadania firma ponosi najpierw nakłady i generuje koszty, zaś zysk / korzyści powstają dopiero na etapie zetknięcia się produktu / usługi z rynkiem i klientami. Klienci podejmą decyzję o zakupie i, jak zaznacza P. Drucker [1976, s. 33], są fundamentem biznesu, zapewniając mu egzystencję. To klienci określają, czym jest biznes, co produkuje i jak będzie prosperował oraz są jednym z głównych źródeł wypracowywania poziomów wyników finansowych. Wyniki te to syntetyczny obraz wysiłków zarządzających, zmierzających do utrzymania i rozwoju firmy, czyli informują one o jej kondycji finansowej na rynku. Generalizując, należy zauważyć, że lepsza kondycja finansowa przedsiębiorstwa oznacza jego większą wiarygodność w oczach swoich kontrahentów i szansę na przyszłość. Uwagi te odnoszą się do wszystkich firm, w tym także firm rodzinnych.

Celem artykułu jest pokazanie i ocena kondycji firm rodzinnych, sklasyfikowanych w rankingu Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw województwa podlaskiego, za pomocą najczęściej używanych i relatywnie porównywalnych kategorii ekonomicznych.

Obserwacja firm rodzinnych z Podlaskiej Złotej Setki skłania do postawienia tezy, że dominują wśród nich średniej wielkości przedsiębiorstwa, a ich kondycja finansowa w latach 2009–2011 nie wykazywała dużych wahań spadkowych i nie odbiegała znacząco od nierodzinnych podmiotów. Pomimo kryzysu, firmy rodzinne dobrze radziły sobie na rynku.

W opracowaniu zostaną wykorzystane: dostępna literatura przedmiotu oraz dane ekonomiczne zamieszczone w bezpłatnych dodatkach do „Kuriera Porannego” z 2010, 2011, 2012 r. Firmy rodzinne zostały zidentyfikowane na podstawie danych zawartych na stronie internetowej KRS-on-line oraz własnych obserwacji autorów.

## 1. Kilka uwag i danych statystycznych o biznesie rodzinnym

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają istotną rolę w tworzeniu dobrobytu gospodarczego. W krajach Unii Europejskiej co czwarty biznes znajduje się w rękach rodziny. W Polsce, według danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, działa ponad 200 tys. tego typu firm, w większości mikroprzedsiębiorstw. Dwie trzecie z nich osiąga roczne przychody poniżej 500 tys. zł. Rodziny kontrolują co trzecią spółkę z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Zatrudniają 1,3 mln osób i wytwarzają 10,5 proc. PKB; co dziesiąte przedsiębiorstwo rodzinne zatrudnia od 10 do 49 pracowników, a jedynie 1 %

stanowią firmy średnie [Newsweek 2011, ss. 3–8]. Powyższe, choć wycinkowe, dane potwierdzają, że w populacji firm rodzinnych dominują pod względem liczby małe i średnie przedsiębiorstwa. Obserwacja zasięgu działania małych podmiotów rodzinnych wskazuje, że zazwyczaj konkurują one głównie na rynkach: lokalnym i regionalnym oraz stanowią źródło utrzymania rodziny i trwania jej na odpowiednim poziomie [Grześ 2012, s. 159].

Podmioty te należą do grupy najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw. Zgodnie z Raportem Newsweeka 2011, firmy rodzinne bardziej elastycznie reagują na potrzeby klienta, aktywniej poszukują nisz rynkowych i realizują niestandardowe zamówienia. Są one uważane przez społeczność lokalną za dość stabilnych pracodawców. Starają się ostrożnie gospodarować środkami pieniężnymi, nie podejmując nadmiernego ryzyka inwestowania w ryzykowne papiery wartościowe oraz nadmiernego zadłużania się. Mimo generalnie relatywnie dobrych wyników finansowych oraz zadawalającej pozycji na rynku, w warunkach kryzysu wiele z nich jest postrzeganych jako źle zarządzane [Newsweek 2011, ss. 3–8].

Powyższe stwierdzenia stały się powodem do analizy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw rodzinnych, które wyraziły chęć uczestnictwa w rankingu Podlaskiej Złotej Setki. Za najważniejsze kryteria identyfikacji podmiotów rodzinnych przyjęto: własność, kontrolę (będącą pochodną własności), zarządzanie, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu oraz sukcesy rodzinną. Wśród firm rodzinnych działających w Polsce zauważa się coraz częściej włączanie drugiego pokolenia do zarządzania firmą. Następcy zajmują stanowiska w radzie nadzorczej lub zarządzie spółki. Wśród badaczy biznesu rodzinnego [m.in. Sułkowski, Marjański 2009, ss.14–15, Wach, Surdej 2010, ss. 11–16] występuje zgodność w kwestii dwóch dominujących kryteriów, czyli własności i zarządzania. W przypadku własności przyjmuje się, że do rodziny należy 100% wartości kapitału w postaci udziałów lub akcji lub dominująca jej część, rozumiana jako wymóg posiadania powyżej 50% kapitału w małych i średnich spółkach bądź ok. 20% w dużych podmiotach.

W przypadku kryterium zarządzania, za firmę rodzinną należy uznać tę, w której prezesem jest założyciel i jednocześnie właściciel podstawowego kapitału, a także tę, w której kontrolująca spółkę rodzina ma wpływ na wybór zarządu, decyduje o strategicznych wymiarach działalności. Zgodnie z powyższym, firma jest uznawana za rodzinną, gdy „jej założyciel lub następcy są wśród największych udziałowców i zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy lub w radzie nadzorczej” [Surdej, Wach 2010, s. 16]. Stąd właśnie te kryteria stały się podstawą doboru firm rodzinnych, które wzięły udział w rankingu Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw.

W roku 2012 została przeprowadzona już dziesiąta edycja tego rankingu, w którym dobrowolny udział wzięło 100 podmiotów z różnych branż, prowadzących księgi rachunkowe. Kapituła, złożona z przedstawicieli szkół wyższych, mediów i organizacji pozarządowych, oceniała dostarczone przez podlaskie przedsiębiorstwa wyniki finansowe pod kątem: poziomu przychodów, zdolności do generowania zysku, efektywności prowadzenia działalności gospodarczej, zdolności do generowania dochodów i zysków, efektywności gospodarowania swoim potencjałem. Z ocen tych wyłania się obraz najlepszych firm województwa podlaskiego [Gołaszewska-Kaczan 2009, s. 172]. W wymiarze statystycznym podmioty te stanowią zaledwie 2 proc. spośród 4 669 wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych w 2010 roku w REGON, a zatrudniających powyżej 9 pracowników i 0,1 proc. wszystkich zarejestrowanych podmiotów w województwie podlaskim [PARP 2011, s. 27]. Jednak osiągają one prawie 70 proc. przychodów wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw. Wartości te wskazują na znaczny udział tych podmiotów w kształtowaniu rozwoju gospodarczego regionu i wyznaczaniu jego pozycji gospodarczej.

Wśród 100 znajdujących się na liście Złotej Setki podmiotów są również firmy rodzinne. W analizowanym okresie 2009–2011 stanowią one odpowiednio: 18, 19, 22 podmioty.

## **2. Istota kondycji finansowej przedsiębiorstwa**

W literaturze przedmiotu zauważa się pewną prawidłowość w rozumieniu pojęcia kondycja finansowa. Finansiści utożsamiają kondycję finansową z sytuacją finansową, która jest indykatorem perspektyw rozwoju (lub ich braku) firmy na rynku [Waśniewski, Skoczylas 2002; Sierpińska, Wędzki 1997, s. 52; Sierpińska, Jachna 2004, s. 144; Siemińska 2002, ss. 17–35]. Autorzy ci wskazują na analizę ekonomiczną jako dyscyplinę naukową, która interesuje się m.in. podstawowymi kryteriami oceny kondycji finansowej, takimi jak np.: płynność, zadłużenie, sprawność gospodarowania aktywami, rentowność, wartość rynkowa akcji i kapitału. W. Bień dodaje, iż efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa znajduje odzwierciedlenie w jego sytuacji finansowej. Ocena tej sytuacji jest podstawowym elementem standingu firmy, który obejmuje takie aspekty, jak pozycja rynkowa firmy, wiarygodność czy siła ekonomiczna [2011, ss. 81–82].

Z powyższego wynika, że za pomocą wskaźników finansowych można syntetycznie przedstawić kondycję finansową firmy. Wyniki finansowe uzyskiwane przez firmy są twardymi, ilościowymi miernikami, odzwierciedlającymi rezultaty osiągnięte w trakcie ich funkcjonowania. Główny problem jednak tkwi w jakościowym, a nie ilościowym doborze wskaźników oraz – m.in. na ich podstawie – w umiejętności postawienia prawidłowej diagnozy i określe-



nia zamierzeń na przyszłość. Niezależnie od tego problemu stwierdzić można jednak, że dobra kondycja finansowa stanowi o sile ekonomicznej przedsiębiorstwa. Jest ono postrzegane jako wiarygodny partner w kontraktach biznesowych. A wzrost indeksów dynamiki podstawowych kategorii ekonomicznych, takich jak wzrost przychodów, aktywów czy mierników rentowności, może wskazywać na rozwój firmy oraz umocnienie jej pozycji rynkowej.

Wartym odnotowania staje się także fakt, że nie tylko finansiści interesowali się zagadnieniem sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. To zagadnienie można znaleźć w pracach przedstawicieli zarządzania. Z Pierścioneck [1997, ss. 292–293] traktuje dobrą sytuację finansową spółki jako jeden z podstawowych determinantów rozwoju firmy. Inni, jak np. R. Griffin, w analizie i ocenie sytuacji finansowej poszukują informacji potwierdzających skuteczne zarządzanie zasobami organizacji [Griffin 2005, s. 658], skuteczną realizację strategii firmy. Z kolei teoria zasobowa firmy (RBV) pośrednio nawiązuje do wyników finansowych, gdyż podkreśla się w niej, że odpowiednie dopasowanie zasobów materialnych i niematerialnych daje firmie szansę na stworzenie relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej, prowadzącej do uzyskania wysokiej efektywności [Barney 2001] i świadczącej o bardzo dobrej sytuacji finansowej. Można zatem zakładać, że taka firma będzie osiągać ponadprzeciętne wyniki ekonomiczne [Obłój 2010, s. 127]. Także R.S. Kaplan i D.P. Norton, w opracowanej przez siebie koncepcji zrównoważonej karty wyników, będącej odpowiedzią na pytanie: jak przełożyć strategię na działanie, zachowują tradycyjne mierniki finansowe, gdyż ich zdaniem „bardzo dobrze podsumowują one łatwo mierzalne efekty przeszłych działań”. Mierniki te pokazują, czy zastosowana strategia przyczyniła się do poprawy wyników finansowych, takich jak zysk operacyjny, stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału, jednak nie wystarczają do kierowania firmą i monitorowania czynników przyszłego sukcesu. Autorzy podkreślają, że przy analizie efektywności w kontekście rozwoju formy należy uwzględniać, oprócz perspektywy finansowej, również perspektywy: klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju [2001, s. 27].

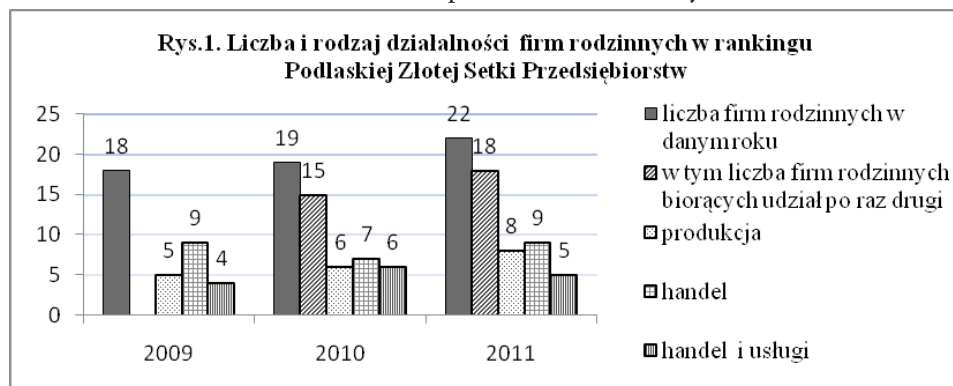
Biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia, warto przyjrzeć się wynikom uzyskiwanym przez firmy rodzinne. Ich ocena zostanie dokonana poprzez pryzmat wykorzystywanych często w praktyce gospodarczej i dostępnych w rankingu wskaźników, takich jak: rentowność kapitału własnego (ROE), rentowność sprzedaży netto (ROS netto), dynamika przychodów, kosztów oraz zysku; bieżąca płynność finansowa, dynamika wzrostu aktywów trwałych lub kategorii, które umożliwiły ich obliczenie.

Autorki mają świadomość, że uzyskane wyniki nie pozwalają na dogłębną analizę sytuacji ekonomicznej tych podmiotów, jednak umożliwiają pokazanie ich pozycji na tle Podlaskiej Złotej Setki, nazywanej podlaską gospodarczą

ekstraklasą [Franczak] oraz na tle wszystkich przedsiębiorstw województwa podlaskiego.

### 3. Charakterystyka badanej populacji w latach 2009–2011

Jak wspomniano we wstępie, około 1/5 wszystkich podmiotów Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw stanowią firmy rodzinne. W latach 2009–2011 liczba podmiotów rodzinnych wśród przedsiębiorstw Złotej Setki zmieniała się nieznacznie. Podmioty te nie są nowymi rynkowymi graczami. Swoją działalność prowadzą od co najmniej kilkunastu lat i udało im się wypracować pewną pozycję na rynku. W 2010 roku na liście rankingowej znalazło się 15 z 18 spółek z 2009 roku, zaś w 2011 18 z 19 spółek z 2010 roku (rys. 1).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw, Dodatek do Kuriera Porannego z 2010, 2011 i 2012.

Chęć dobrowolnego uczestnictwa w kolejnym rankingu Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw wydaje się potwierdzać, że firmy chcą w ten sposób promować swój pozytywny wizerunek na rynku i być bardziej rozpoznawalne wśród klientów. Firmy rodzinne należące do Podlaskiej Złotej Setki to w większości podmioty średniej wielkości, zatrudniające od 50 do 249 pracowników. W tej grupie znajduje się kilka dużych firm, z których jedna prowadzi działalność handlową, a pozostałe zajmują się produkcją. Jak wskazują dane zawarte na rys. 1, najwięcej firm prowadzi działalność handlową oraz handlowo-usługową. Działalność handlowa wymaga mniejszych nakładów inwestycyjnych niż produkcyjna, jednak jest bardziej narażona na konkurencję na rynku. Działalność produkcyjna z kolei stanowi domenę dużych oraz średnich firm.

### 4. Wybrane wyniki finansowe firm rodzinnych w Podlaskiej Złotej Setce Przedsiębiorstw

Większość średnich podlaskich firm rodzinnych znajduje się w środku klasyfikacji rankingowej Złotej Setki. Przyjmując za podstawę porównań rok

poprzedni, należy zaznaczyć, że większość firm rodzinnych (12 na 15 podmiotów) poprawiło swoją pozycję w rankingu w 2010 roku, natomiast w 2011 kierunek tych zmian był bardziej zróżnicowany, gdyż tylko 4 firmy poprawiły swoją pozycję w rankingu, dwie utrzymały ją na tym samym poziomie, a 12 podmiotów nie utrzymało dotychczasowej pozycji, spadając o kilka lub więcej miejsc.

Spadek pozycji w rankingu w 2011 roku może wynikać z dwóch podstawowych przyczyn, a mianowicie z pogorszenia wyników ekonomicznych oraz z umocnienia się dotychczasowych, ewentualnie pojawienia się nowych przedsiębiorstw, osiągających lepsze wyniki ekonomiczne. Zachodzi zatem potrzeba przyjrzenia się wynikom ekonomicznym, uzyskiwanym przez badane firmy w latach 2009–2011. Należy zauważyć, że przyjęty okres to także czas kryzysu finansowego w gospodarce światowej i tym bardziej interesującym jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie – jak firmy rodzinne radziły sobie na rynku?

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytanie umożliwi analiza i ocena wybranych syntetycznych wskaźników ekonomicznych. Niestety, w zestawieniach firm Złotej Setki, w każdym analizowanym roku, twórcy rankingu stosowali różne mierniki, co utrudnia ich porównywanie. Kolejnym ograniczeniem porównywalności danych w latach 2009–2011 jest zmieniająca się w pewnym stopniu liczba firm rodzinnych w rankingu. Pomimo tych utrudnień Autorki podjęły próbę sformułowania kilku ważnych wniosków na podstawie dostępnych danych, zawartych w tab.1 oraz w Rankingach Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw [Ranking Podlaska...].

Podstawowym wskaźnikiem rozwoju firmy jest poziom przychodów ze sprzedaży. Wskaźnik zmiany przychodów ze sprzedaży kształtuje się w latach 2009–2011 odpowiednio: 1,03%; 15,17% i 25,4% i wskazuje na relatywnie dynamiczny wzrost sprzedaży zwłaszcza w 2010 i 2011r. Firmy rodzinne osiągnęły znacznie wyższy wzrost dynamiki sprzedaży od nierodzinnych oraz zdecydowanie wyróżniły się wśród wszystkich przedsiębiorstw województwa podlaskiego. Firmy nierodzinne wykazały w 2010 r. minimalnie wyższy nominalny wzrost sprzedaży (o 0,8%) niż w 2009 roku, a cała populacja uzyskała odpowiednio: 1,2%, -3,91% i 9,7%. Należy tu jeszcze uwzględnić fakt, że zmieniał się częściowo skład firm wchodzących do Złotej Setki. Tym niemniej wyniki wskazują na nieznaczny wzrost sprzedaży w latach 2010 i 2011 w porównaniu do ubiegłego roku i potwierdzają, że w obliczu kryzysu firmy poradziły sobie na rynku. Również zmiana wyniku netto (odpowiednio: 16,7%; 26,2%; 118,4%), w przeciwieństwie do pozostałych grup przedsiębiorstw potwierdza, że z roku na rok wypracowywały one wyższy poziom zysku netto, przeznaczając go na powiększenie kapitału własnego, z którego finansowały w pierwszej kolejności inwestycje w aktywa trwałe, a następnie obrotowe. Aktywa trwałe wzrosły

w 2009 roku o 18,4, a w 2011 o 32,4% – w porównaniu do roku poprzedniego. Wzrost aktywów trwałych oznacza, że firmy unowocześniają swój majątek lub go modernizują, aby podnosić konkurencyjność swoich produktów / usług i poprawiać efektywność.

Kolejnym, bardzo istotnym indykatorem poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw, jest płynność finansowa, rozumiana jako zdolność firmy do uregulowania zobowiązań krótkoterminowych. Analiza wskaźnika płynności bieżącej pokazuje, że firmy rodzinne dążyły do poprawy płynności finansowej, gdyż wskaźnik płynności bieżącej wzrósł z stosunkowo niskiego poziomu 1,03 w 2009 do bezpiecznego poziomu 1,5 w 2011 r. i był nieznacznie wyższy od poziomu firm nierodzinnych oraz przedsiębiorstw ogółem. Wymienione pozostałe grupy podmiotów również poprawiły ten wskaźnik z poziomu 1,0 i 1,29 w 2009 r. do 1,5 i 1,4 w 2011 r. Utrzymywanie bieżącej płynności finansowej jest podstawowym kryterium rytmiczności i ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powyższy wzrost potwierdza, że decydenci byli świadomi zagrożeń płynących z rynku oraz narastania zatorów płatniczych i starali się utrzymywać bezpieczny poziom aktywów bieżących, w tym środków pieniężnych na rachunku i w kasie. Analiza wskaźnika płynności bieżącej poszczególnych firm rodzinnych wskazuje jednak na dość duże jego zróżnicowanie.

**Tab.1. Wybrane wskaźniki finansowe firm rodzinnych na tle Podlaskiej Żłotej Setki w latach 2009–2011**

Wyszczególnienie	2009				2010			
	Rok	Firmy rodzinne (n=18 )	Firmy nierodzinne Żłotej Setki (ZS)	Razem	rok	Firmy rodzinne (n=19)	firmy nierodzinne Żłotej Setki	Razem
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w mln.zł	'08	1 960, 66	22 409, 03	40 400, 85	'09	1 552, 66	18 087,86	40 879, 25
	'09	1 980, 76	24 481,02	40 879 ,25	'10	1 788, 2	18 235, 23	39 281, 8
Zmiana przychodów w porównaniu do roku poprzedniego w %	'09/'08	1,03	9,25	1,2	'10/'09	15,17	0,81	-3,91
Wynik netto – mln zł	'08	45, 89	330 783,1	1 139,2	'09	46 487,8	382 240,5	1 584 540,0
	'09	53, 57	630 221,0	1 319,95	'10	58 681,0	405 707,0	1 126 597,0

Zmiana wyniku netto w porównaniu do roku poprzed. w %	'09/'08	16,7	90,5	15,9	'10/'09	26,2	6,1	-28,9
Kapitał własny w mln zł	'08	294 ,31	6 547, 81	14 684, 68	'09	b.d	b.d	15 012, 56
	'09	317, 04	7 206 ,85	15 012, 57	'10	330, 35	3 844, 33	12 633, 78
Zmiana aktywów trwałych w porównaniu do roku poprzed. w %	'09/'08	18,4	6,6	1,2	'10/'09	b.d	b.d	-15,4
ROS (wynik brutto/przychody ze sprzedaży*100%)	'08	2,7	1,9	3,3	'09	b.d	b.d	3,8
	'09	3,1	3,2	3,8	'10	4,2	2,1	3,3
ROS (wynik netto/przychody ze sprzedaży*100%)	'08	2,3	1,5	2,8	'09	3,0	2,1	3,9
	'09	2,7	2,6	3,2	'10	3,3	2,2	2,9
ROA wynik netto/aktywa razem*100%)	'08	5,5	2,3	7,5	'09	b.d	b.d	6,1
	'09	15,7	4,4	8,5	'10	7,5	5,1	4,7
ROE (zysk netto/kapitał własny*100%)	'08	15,6	5,1	7,8	'09	b.d	b.d	3,2
	'09	16,9	8,7	8,8	'10	17,8	10,6	8,9
wskaźnik płynności bieżącej	'08	1,19	1,1	1,3	'09	b.d	b.d	1,29
	'09	1,13	1,03	1,3	'10	b.d	b.d	1,48

Wyszczególnienie	2011			
	rok	Firmy rodzinne (n=22)	firmy nierodzinne	Przedsiębiorstwa ogółem
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w mln.zł	'10	2 153, 11	19 133 ,06	39 281,96
	'11	2 700 063,0	22 269, 77	43 117, 88
Zmiana przychodów w porównaniu do roku poprzedniego w %	11/'10	25,40	16,39	9,77
Wynik netto – mln zł	'10	55 853,5	338, 11	1 126, 60
	'11	121 990,0	315, 29	1 182, 73
Zmiana wyniku netto w porównaniu do roku poprzed. w %	11/10	118,4	-6,7	5,0

Kapitał własny w mln zł	‘10	b.d.	b.d.	12 633, 78
	‘11	589, 32	5 092, 51	13 659, 16
Zmiana aktywów trwałych w porów- naniu do roku po- przed. w %	11/10	32,4	12,9	6,7
ROS (wynik brutto/ przychody ze sprze- daży*100%)	‘10	0,0	0,0	3,3
	‘11	4,2	1,6	3,2
ROS (wynik netto/ przychody ze sprze- daży*100%)	‘10	2,6	1,8	2,9
	‘11	4,5	1,4	2,7
ROA wynik netto/aktywa ra- zem*100%)	‘10	b.d.	b.d.	4,7
	‘11	9,2	2,6	4,4
ROE (zysk netto/ka- pitał własny*100%)	‘10	b.d.	b.d.	8,9
	‘11	20,7	6,2	8,7
wskaźnik płynności bieżącej	‘10	b.d.	b.d.	1,5
	‘11	1,5	1,4	1,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie [Ranking Podlaska Złota Setka 2010, 2011, 2012; Rocznik Statystyczny... 2010, 2011, 2012.

W perspektywie długookresowej, najczęściej analizowany i oceniany obszar to rentowność prowadzonej działalności. Z analizy wskaźników rentowności (tab.1) wynika, że firmy rodzinne miały znacznie lepszą zdolność do generowania zysków ze sprzedaży, aktywów i kapitału własnego od firm nierodzinnych i całej populacji przedsiębiorstw województwa podlaskiego. Np. wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) określa, że przeciętnie każde 100 zł zaangażowane w kapitał własny w firmach rodzinnych w 2009 roku przynosiło 16,9 zł zysku, podczas gdy w pozostałych grupach podmiotów niecałe 9 zł zysku. Wskaźnik ten w kolejnych dwóch latach wzrastał, osiągając w 2011 r. przeciętny poziom 20,7%, co należy ocenić pozytywnie. Podobnie jednak, jak w przypadku poprzedniego wskaźnika, firmy rodzinne były bardzo mocno zróżnicowane pod względem poziomu tego wskaźnika. Np. w 2011 r. jego rozpiętość wahała się od -3,16% do 56%. Do wskazania przyczyn wzrostu ROE może posłużyć model Du Pont'a, który uwzględnia takie wskaźniki jak: rentowność sprzedaży, rotację aktywów i strukturę kapitału [Sierpińska, Jachna 2004, ss. 204–205].

Analiza zbiorowości danych pojedynczych podmiotów rodzinnych pokazuje, że część z nich stara się poprawić ROE poprzez intensyfikację rotacji ak-

tywów, część zwiększając ROS netto, a tylko nieliczne zwiększają istotnie zaangażowanie kapitału obcego. Należy postawić wniosek, że firmy stosują raczej zachowawczą strategię finansowania aktywów, bazującą w pierwszej kolejności na wypracowanym wyniku netto. Wydaje się, iż poziom tych wskaźników potwierdza, że na obecnym etapie rozwoju firm rodzinnych wchodzących do Złotej Setki, właściciele i zarządzający preferują ekonomiczną logikę działania firmy nad emocjonalną, która – odpowiednio pobudzana – może uzupełniać pierwszą i prowadzić do sukcesu firmy na rynku.

Niepokoić nieco może strategia firm rodzinnych w zakresie niskiej marży zysku. Stosując taką politykę w kolejnych latach, starają się one konkurować stosunkowo niską ceną, aby przyciągnąć nowych lub utrzymać dotychczasowych klientów albo ponoszą dość wysokie koszty. Ze względu na ograniczony dostęp do danych finansowych, niemożliwa stała się pogłębiona analiza tych kosztów. Jednakże mogłaby ona stanowić inspirujące źródło głębszego poznania sytuacji finansowej firm rodzinnych, a w następstwie metody dedukcji pozwoliłaby zrozumieć korzyści z wykorzystania zasobów w sposób holistyczny.

### **Zakończenie**

Analiza wskaźników obrazujących kondycję ekonomiczną firmy wskazuje, że firmy rodzinne, uczestniczące w rankingu Podlaskiej Złotej Setki, stanowią „pierwszą ligę” przedsiębiorstw. Uzyskane przez nie wyniki są dobre i bardzo dobre, choć zauważa się dość duże różnicowanie pomiędzy podmiotami. Właściciele i zarządzający starali się w analizowanym okresie sukcesywnie, choć w zróżnicowanym tempie, poprawiać wyniki swoich spółek. Dzięki temu firmy rodzinne uzyskały lepsze wyniki niż populacja firm nierodzinnych, która była znacznie bardziej zróżnicowana pod względem osiągniętych wyników ekonomicznych.

Wydaje się, że przynajmniej częściowe wyjaśnienie wypracowanej pozycji można odnaleźć w sposobie postrzegania funkcjonowania rodzinnych biznesów, które nie opierają się wyłącznie na dążeniu do realizacji podstawowego celu ekonomicznego, jakim jest maksymalizacja zysku. Mają one stanowić źródło utrzymania rodziny i jej trwania na odpowiednim poziomie. Stąd też rozwój firmy rodzinnej wymaga bardzo dużego zaangażowania ze strony właścicieli i zarządzających w jednej osobie. Właściciele budują je od podstaw, angażując cały swój czas, energię, wiedzę i doświadczenie, a także dorobek swojego życia w rozwój i traktując je jako „dziecko rodziny”. Wykazują oni także dużą determinację w wyborze efektywnych projektów inwestycyjnych oraz kładą duży nacisk na utrzymanie więzi z klientami, mając świadomość, że satysfakcja z ich strony powinna przełożyć się na uzyskanie dodatniego wyniku finansowego. Połączenie wszystkich tych czynników daje wymierny efekt w postaci uzyskania dobrych wyników ekonomicznych.



## Bibliografia

- Barney J. (2001), *Resource-based theories of competitive advantage: A ten –year retrospective on the resource based view*, "Journal of Management", t. 27, nr 6.
- Bień W. (2011), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Firmy rodzinne*, Raport „Newsweek”, kwiecień 2011.
- Franczak M., *Złota Setka. Gospodarcza ekstraklasa*, <http://www.podlaskie.strefabiznesu.pl/artukul/zlota-setka-gospodarcza-ekstraklasa> [dostęp z dnia 20.03.2013].
- Gołaszewska -Kaczan U. (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Griffin R. W. (2005), *Postawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa
- Grześ A. (2012), *Specyfika pozyskiwania zasobów ludzkich w firmach rodzinnych* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 7.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2002), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Obłój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa.
- Pierścionek Z. (1997), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego (2010, 2011, 2012), Dział XIX, Urząd Statystyczny w Białymstoku.
- Siemińska Ewa (2002), *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Sierpińska M., Jachna T. (2004), *Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych*, PWN, Warszawa.
- Sierpińska M., Wędzki D. (1997), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie*, Poltext, Warszawa.
- Surdej A, Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Waśniewski T, Skoczylas W. (2002), *Teoria i praktyka analizy finansowej*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
- Yilmazer T., Schrank H. (2010), *The Use of Owner Resources in Small and Family Owned Businesses: Literature Review and Future Research Directions*, „Journal of Family Economic Issues”, vol. 31.



Agnieszka Czajkowska  
Uniwersytet Łódzki

## **Rola poręczeń i funduszy poręczeniowych w finansowym wsparciu przedsiębiorców indywidualnych**

### **The role of sureties and guarantee funds in the financial support of individual entrepreneurs**

**Abstract:** The article aim is the scope analysis of civil surety, bills of exchange and the comparison of specific features of the legal forms of guaranties of individual entrepreneurs' credits, as well as the presentation of the role and principles of providing sureties by guarantee funds. In the article were used the descriptive methods, including the comparative analysis.

**Key-words:** sureties, guarantee funds, individual entrepreneurs.

#### **Wstęp**

Banki wymagają z reguły od przedsiębiorców jednocześnie kilka prawnych form zabezpieczeń spłaty, aby w przypadku nieprzewidzianych sytuacji lub też przy zawodności jednej z form, można było liczyć na zwrot zaangażowanych pieniędzy, egzekwując należności z pozostałych zabezpieczeń. Korzystne dla banku jest łączenie np. zabezpieczenia na majątku i prawach przedsiębiorstwa z poręczeniami osób trzecich, którzy wówczas są zainteresowani sukcesem firmy.

#### **Kryteria wyboru zabezpieczenia i akceptacji poręczeń przez banki**

**Rodzaj kredytu i okres kredytowania** mają istotny wpływ na wybór formy zabezpieczenia. W przypadku kredytów krótkoterminowych można stosować zabezpieczenia w formie poręczeń cywilnych i wekslowych, pełnomocnictw, a jeżeli kredytobiorca posiada rachunek bieżący w innym banku, preferowane jest

poręczenie udzielone przez bank bądź weksel własny *in blanco* z awalem banku. Przyjęcie dodatkowego poręczenia czy awalu, udzielonego przez inny podmiot o bardzo dobrym standingu finansowym, jest wskazane w odniesieniu do kredytobiorców wykazujących słabszą kondycję finansową i gospodarczą.

Istotny wpływ na wybór formy zabezpieczenia ma **status prawny kredytobiorcy**. Jeżeli kredytobiorcą jest spółka cywilna lub jawna bądź zakład osoby fizycznej, wówczas egzekucja może być przeprowadzona z majątku służącego do prowadzenia działalności gospodarczej oraz z majątku osobistego każdego ze współników bądź właścicieli.

Przedsiębiorcy indywidualni w wielu przypadkach praktycznie nie mają dostępu do środków, dzięki którym mogliby finansować inwestycje. Na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez Business Center Club, można stwierdzić, że wśród powodów rezygnacji z ubiegania się o kredyty, firmy wskazują m.in. brak odpowiedniego poręczenia, żądanie zabezpieczenia na prywatnym majątku przedsiębiorcy [Szymczak 2003, s. 17]. Banki mogą żądać więcej niż jednego zabezpieczenia i w praktyce często się to zdarza [Wąsowski 2002, s. 39].

Jakość zabezpieczenia spłaty, jaką daje poręczenie, zależy od sytuacji majątkowej i finansowej poręczyciela [Stulgis 2000, s. 83]. Przed przyjęciem poręczenia bank udzielający kredytu ocenia sytuację ekonomiczno-finansową poręczyciela i zapoznaje się z innymi danymi o jego działalności lub o innych źródłach dochodów i powiązaniach z kredytobiorcą [Milczewska 2002, s. 135]. Poręczyciel wraz z małżonkiem przedkłada do wglądu dokument tożsamości, składa oświadczenia oraz dokumenty potwierdzające wysokość uzyskiwanych dochodów, oświadczenie poręczyciela o osobach pozostających na utrzymaniu i o posiadanym majątku. Poręczyciel zobowiązany jest złożyć w banku oświadczenie o zgodzie współmałżonka na udzielenie poręczenia, jeżeli wartość kredytu, za którą poręcza, okazuje się znacząca i przekracza czynności zwykłego zarządu. Przedmiot analizy stanowi dotychczasowe wywiązywanie się poręczyciela z zobowiązań wobec różnych wierzycieli oraz zdolność prawna do zaciągania zobowiązań.

Poręczenie według prawa cywilnego nie jest czynnością bankową, dlatego bank nie może wystawić tytułu egzekucyjnego w stosunku do poręczyciela, a swoich pretensji może dochodzić w sądzie [Wierzba (red.) 2000, s. 168]. Elementem, który bank bierze pod uwagę przy wyborze zabezpieczenia, staje się realna możliwość zaspokojenia roszczeń oraz czas, w jakim może ono nastąpić.

Poręczenia zaliczane są do zabezpieczeń o średnim stopniu płynności. Z grupą zabezpieczeń osobistych wiąże się ryzyko wystąpienia problemów z ich egzekwowaniem od osób trzecich, które ustanowiły te zabezpieczenia.

Dlatego banki często oczekują, że kwoty poręczenia osób prawnych i fizycznych będą przekraczały wartość kredytu (i ewentualnych odsetek, prowizji i opłat, kosztów postępowania egzekucyjnego), pokrywając od 100 do 300% kwoty kredytu. Wynika to z założenia, że fluktuacja wartości, upłynnienie, może być czasochłonne w zależności od wiarygodności poręczyciela [Wiatr, ss. 273–277; Patterson 2002, s. 496.]. Przy poręczeniu cywilnym nie jest konieczna zgoda dłużnika. Poręczenie może także dotyczyć długu przyszłego [Koleśnik, Rewieński 2008, ss. 21–22].

### **Regulacje prawne poręczeń cywilnych i wekslowych oraz specyficzne cechy poręczeń jako zabezpieczeń spłaty kredytu przez przedsiębiorców**

W roli żyranta i awalisty może występować osoba prawna, jak również osoba fizyczna. Dla zabezpieczenia kredytu można przyjąć poręczenie cywilne lub weksłowe:

- osoby fizycznej, uzyskującej stałe dochody z tytułu umowy o pracę, renty lub emerytury, kontraktu menedżerskiego albo z działalności gospodarczej prowadzonej jednoosobowo lub w formie spółki cywilnej czy spółki osobowej osób fizycznych,
- podmiotu zaliczanego do sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP), posiadającego osobowość prawną bądź ułomną osobowość prawną (spółka jawna, komandytowa lub partnerska),
- banku, funduszu poręczeniowego lub innej instytucji.

Zabezpieczenie spłaty kredytu za pomocą awalu sięga dalej niż poręczenie cywilne, jest bezpieczniejsze dla banku i łatwiej egzekwowalne. Obydwie formy poręczeń regulują odmienne przepisy, różnią je cechy przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Regulacje prawne oraz różnice pomiędzy poręczeniem cywilnym a poręczeniem wekslowym**

Regulacje	Poręczenie według prawa cywilnego	Poręczenie wekslowe
Główne akty prawne stanowiące o zabezpieczeniu	Ustawa Kodeks cywilny, art. 876–887. „Przez umowę poręczenia poręczyciel zobowiązuje się względem wierzyciela wykonać zobowiązanie na wypadek, gdyby dłużnik zobowiązania nie wykonał” [art. 876 § 1 k.c.]. „Oświadczenie poręczyciela powinno być pod rygorem nieważności złożone na piśmie” [art. 876 § 2 k.c.]. Kontrakt ten powstaje wskutek pisemnego złożenia oświadczeń woli przez kredytodawcę i żyranta.	Ustawa Prawo wekslowe, art. 10, 30–32. „Poręczenie umieszcza się na wekslu albo na przedłużku. Poręczenie oznacza się wyrazem „poręczam” lub innym zwrotem równoznacznym; podpisuje je poręczyciel. Sam podpis na przedniej stronie weksla uważa się za udzielenie poręczenia, wyjąwszy, gdy jest to podpis wystawcy lub trasata” [art. 31 PW]. Jest to umowa jednostronna, na podstawie której awalista zobowiązuje się wypełnić takie same działania, jak osoba, za którą poręczył.
Dodatkowe regulacje – prawa i obowiązki	Bank wobec poręczyciela ma szczególne obowiązki. W sytuacji, gdy kredytobiorca spóźnia się ze spłatą kredytu lub odsetek [art. 880 k.c.] oraz o każdej zmianie stopy oprocentowania kredytu [art. 76 ust. 1 pkt 2 PB], powinien niezwłocznie go zawiadomić. Poręczyciel posiada własne zobowiązanie wobec banku, które wynika z zawartej umowy, dlatego może on przedstawić bankowi zarzuty. Zatem nie jest to tożsame ze zobowiązaniem kredytobiorcy, za którego poręczył.	Poręczenie wekslowe, udzielone przez jednego z małżonków bez zgody drugiego, nie jest skuteczne. To czynność, która przekracza zakres zwykłego zarządu majątkiem wspólnym, co należy rozstrzygać w konkretnych przypadkach [Kodeks rodzinny i opiekuńczy, art. 36].

Ważność poręczenia i charakter umowy	<p>Istnieje tylko w przypadku, gdy kredyt, za którego spłatę poręczono, został przyznany na podstawie ważnej umowy.</p> <p>Zobowiązanie poręczyciela jest akcesoryjne (zawisłe) do długu ze stosunku głównego (wierzytelności) i jest wobec niego uzależnione co do swego istnienia oraz co do zakresu, tzn. że poręczyciel odpowiada w momencie, gdy dłużnik zaprzestaje spłat, wielkość zobowiązania w stosunku do poręczyciela i dłużnika jest taka sama, a ustanie umowy kredytowej skutkuje wygaśnięciem poręczenia. Jeżeli dłużnik nie spłaca swojego zobowiązania, poręczyciel jest zobowiązany do spłaty określonej kwoty kredytu wraz z odsetkami i innymi dodatkowymi kosztami.</p>	<p>Poręczyciel wekslowy staje się zobowiązany do zapłaty sumy wekslowej w sytuacji, gdy dłużnik nie wywiąże się ze swojego obowiązku względem banku.</p> <p>Awal jest ważny nawet w przypadku nieważności zobowiązania wekslowego wystawcy (oprócz wady formalnej). Odpowiedzialność poręczyciela ma charakter samoistny oraz akcesoryjny, tzn. że poręczyciel odpowiada tak samo jak ten, za kogo poręczył. Poręczenie stanowi bezwarunkowe i abstrakcyjne zobowiązanie.</p>
Zakres odpowiedzialności za zobowiązanie	<p>Poręczyciel może odmówić spełnienia świadczenia, gdy poręczył za osobę bez zdolności do czynności prawnych, a w chwili poręczenia nie wiedział o tym (tzn., że nieważność umowy kredytowej powoduje nieważność poręczenia).</p> <p>Poręczenie cywilne za kredyt przyszły jest możliwe tylko do wysokości z góry oznaczonej.</p>	<p>Awalista nie może zwolnić się od odpowiedzialności za zapłatę weksła, nawet, gdy poręczył za osobę nieposiadającą zdolności do czynności prawnej.</p> <p>Wiarygodność weksła własnego i ciągniętego może zostać podniesiona poprzez awal, w wyniku którego poręczyciel bierze na siebie odpowiedzialność za realizację tego zobowiązania wekslowego w sytuacji, gdy główny dłużnik nie wywiąże się z zobowiązania.</p>
Solidarna odpowiedzialność	<p>Poręczyciel odpowiada jak współdłużnik solidarny jedynie w braku odmiennego zastrzeżenia. Jeśli kredyt poręcza kilku poręczycieli, odpowiadają oni wobec banku i względem siebie solidarnie. Oznacza to, że bank może dowolnie, według własnego uznania dochodzić spłaty kredytu od nich wszystkich, od niektórych albo tylko od tego, który gwarantuje najszybsze odzyskanie należności.</p>	<p>Awalista jest zawsze odpowiedzialny jak dłużnik solidarny z wystawcą weksła do wysokości poręczonej kwoty. Jeżeli było kilku poręczycieli, każdy z nich odpowiada solidarnie za całą sumę, za którą poręczył.</p>

Odwołanie poręczenia	Poręczenie za kredyt przyszły można odwołać bez zgody banku, w każdym czasie przed udzieleniem kredytu.	Nie można odwołać udzielonego awalu.
Zarzuty wobec banku	Poręczyciel może podnieść wobec banku wszelkie zarzuty przysługujące kredytobiorcy.	Awalista, w przypadku niespłacenia kredytu przez kredytobiorcę, nie może zasłaniać się zarzutami opartymi na osobistych stosunkach z wystawcą weksła.
Obowiązki banku względem poręczyciela	<p>Bank musi powiadomić poręczyciela o opóźnieniach w spłacie kredytu przez kredytobiorcę.</p> <p>Jeżeli przed przejściem zobowiązania na poręczyciela ogłoszono upadłość kredytobiorcy, bank ma obowiązek zgłosić wierzytelność do masy upadłościowej kredytobiorcy. Jeżeli poręczyciel spłaci kredyt za kredytobiorcę, bank udostępnia mu wszystkie dokumenty ułatwiające postępowanie regresowe.</p> <p>Bank zobowiązany jest zachować inne formy zabezpieczenia kredytu. Jeżeli w trakcie spłaty kredytu bank zwalnia kredytobiorcę z pozostałych zabezpieczeń (poza poręczeniem), a potem cały ciężar zobowiązania spada na poręczyciela, bank odpowiada wobec niego za wynikłe stąd szkody.</p> <p>Umorzenie kredytu powoduje wygaśnięcie poręczenia.</p> <p>Bank, aby dochodzić swojej należności od poręczyciela, nie jest zobowiązany wykazać bezskuteczności dochodzenia jej od dłużnika głównego. Dochodzenie praw z poręczenia może odbywać się w drodze postępowania określonego w kodeksie postępowania cywilnego, jak i w drodze egzekucji administracyjnej.</p>	Bank nie ma obowiązku powiadomienia awalisty o opóźnieniach w spłacie kredytu przez kredytobiorcę.

Obowiązki i prawa poręczyciela	Żyrant powinien powiadomić kredytobiorcę o dokonanej przez siebie spłacie kredytu. Jeśli poręczyciel spłaci zobowiązanie wobec wierzyciela, to może domagać się od dłużnika wypełnienia zobowiązania wobec niego. W razie śmierci kredytobiorcy poręczyciel nie może powoływać się na ograniczenie odpowiedzialności spadkobiercy wynikające z prawa spadkowego.	Awalista nie ma obowiązku powiadomienia kredytobiorcy w przypadku spłaty przez siebie kredytu.
Kwota, za którą poręcza poręczyciel	Żyrant na ogół odpowiada za całą kwotę kredytu wraz z jego kosztami. W przypadku poręczeń udzielonych przez instytucje dokładnie jest określona kwota poręczenia, wówczas żyrant odpowiada wobec banku do poręczonej kwoty. O zakresie zobowiązania poręczyciela rozstrzyga zakres zobowiązania kredytobiorcy.	Poręczenie wekslowe udzielane może być na całą wartość sumy wekslowej lub na jej określoną część przez jedną i więcej osób (wówczas każda z nich może odpowiadać do części kwoty bądź za zapłatę całej kwoty weksla).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Celebrowska 2006, s. 386; Dobosiewicz 2005, s. 234; Emerling 2008, s. 61; Grzywacz 2002, ss. 136–137, 139; Heropolitańska, Jagodzińska-Serafin, Kruglak, Ryżewska 1999, ss. 285–294; Koleśnik, Rewieński 2008, ss. 21–22; Milczewska 2002, s. 135; Narożny 2002, s. 58; Zaleska 2007, s. 178.

### Weksle stosowane jako zabezpieczenia i rodzaje poręczeń cywilnych

Z uwagi na osobę beneficjenta wyróżnia się: weksel na zlecenie, weksel imienny, weksel na okaziciela. Weksel własny *in blanco* (niezupełny) jest dokumentem zawierającym m.in. podpis wystawcy, natomiast nie ma terminu płatności i sumy wekslowej [Kamba-Kibatschi 2011, s. 215]. Jeśli kredytobiorca nie wykupi weksla w terminie, bank wypełnia weksel na sumę kredytu oraz odsetek i kieruje go do egzekucji.

Łącznie z wekslem własnym *in blanco*, banki przyjmują deklarację wekslową, która określa sposób wypełnienia przez bank weksla w momencie nieuregulowania zobowiązań przez kredytobiorcę [Otta 1998, s. 87]. Banki przyjmują weksel *in blanco* od zaufanych i znanych klientów, którzy mają dobrą kondycję finansową [Pomykało (red.) 1995, s. 455]. Weksle *in blanco* na ogół są przyjmowane przez banki jako zabezpieczenie uzupełniające [Talecka, Niczyporuk 2004, ss. 165–166]. W momencie spłaty kredytu przez poręczyciela, bank zwraca mu weksel wraz z deklaracją wekslową.

Poręczenie cywilne może być: terminowe, jeśli poręczyciel w oświadczeniu wskazał termin, do którego przyjmuje na siebie odpowiedzialność za spłatę

kredytu lub bezterminowe, gdy w oświadczeniu poręczyciel nie wskazał okresu, w ciągu którego będzie ponosił odpowiedzialność (takie poręczenie za spłatę kredytu przyszłego może być odwołane bez podania przyczyny).

### **Poręczenia udzielane przez instytucje**

*Poręczenia bankowe* należą do zabezpieczeń najbardziej cenionych przez banki. Ustanowienie ich jest jednak kosztowne, dlatego ze względów marketingowych banki rzadko ich wymagają [Narożny 2002, s. 59].

Przykładem wykorzystania poręczeń wybranych instytucji do finansowania najmniejszych podmiotów gospodarczych jest oferta Banku Pekao S.A., który rozpoczął realizację umów podpisanych z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI) oraz Europejskim Funduszem Inwestycyjnym (EFI). Z kredytów inwestycyjnych, refinansowanych przez EBI w 2011 roku, skorzystało 500 MMSP. Poręczenia EFI zastosowane zostały w przypadku 1 040 kredytów inwestycyjnych oraz 460 kredytów obrotowych dla firm rozpoczynających działalność gospodarczą. Główna korzyść dla klienta to obniżka marży o minimum 0,25% w stosunku do standardowej stawki. Kredyty z linii EBI mogą być także zabezpieczone bezpłatnym poręczeniem EFI. Dzięki temu przedsiębiorca może korzystać z zalet linii EBI (niższa marża) oraz korzyści z poręczenia EFI (bezpłatne zabezpieczenie, lepsze warunki kredytowe) [„Finansowanie z poręczeniem EFI” 2012]. Kredyty udzielane są MMSP na okres do 3 lat na podstawie „Programu Ramowego Wspólnoty Europejskiej na rzecz Konkurencyjności i Innowacji”. Kredyt oferowany jest na zasadach preferencyjnych z bezpłatnym poręczeniem. Tabela 2. przedstawia ofertę kredytów udzielanych z poręczeniem EFI.



**Tabela 2. Kredyty udzielane z poręczeniem EFI dla MMSP oferowane przez Bank Pekao S.A.**

Rodzaj kredytu	Waluta kredytu	Okres kredytowania	Maksymalna wartość kredytu	Oprocentowanie kredytu	Zabezpieczenie kredytu	Udział środków własnych
Kredyt inwestycyjny	PLN EUR USD	10 lat	zależy od: zdolności kredytowej wnioskodawcy, potrzeb kredytowych klienta	wysokość stopy procentowej kredytu ustalana jest na podstawie stawek WIBOR, EURIBOR, LIBOR oraz marży Banku	zabezpieczenie na przedmiocie kredytowania oraz poręczenie EFI	15%
Prosty kredyt inwestycyjny SIL	PLN USD EUR	6 lat	300 000 PLN			
Prosty kredyt inwestycyjny AutoSIL	PLN USD EUR	6 lat	500 000 PLN			
Kredyt obrotowy	PLN	1 rok	20 000 PLN			-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Finansowanie inwestycji 2011”; „Finansowanie z poręczeniem EFI” 2012.

### Fundusze poręczeń kredytowych

**Fundusze poręczeń kredytowych** są źródłem długoterminowego finansowania i instrumentem pośredniego zaspokajania potrzeb kapitałowych przedsiębiorców indywidualnych. Instytucja, która udziela poręczenia, ułatwia przedsiębiorcom dostęp do kredytów poprzez przyjęcie na siebie odpowiedzialności za spłatę zobowiązań w razie niewypłacalności przedsiębiorstwa. Fundusze w Polsce oferują MMSP zabezpieczenie na ogół do 80% wartości kredytu. Maksymalna wartość poręczenia zależy od wysokości kapitału danego funduszu i na ogół nie przekracza 300 tys. zł. Fundusz poręczeniowy jest stroną zabezpieczającą spłatę powstałych zobowiązań. Fundusz poręczeniowy rekompensuje bankowi ewentualną stratę do wysokości, na jaką opiewa umowa poręczenia, pomniejszoną o ewentualną, dokonaną wcześniej, spłatę części rat kapitałowych kredytu [Bartkowiak 2009]. Fundusze poręczeniowe oferują poręczenia zobowiązań finansowych przedsiębiorców, którzy posiadają zdolność kredytową, ale nie posiadają wymaganych przez instytucję finansującą zabezpieczeń [„Fundusze pożyczkowe...” 2013]. Fundusze to instytucje nienastawione na zysk. Zwykle za poręczenie pobierają prowizję, której średnia wyso-

kość to ok. 1,5% [Orłowski 2013]. Fundusze na ogół wymagają zabezpieczenia w formie weksła własnego in blanco przedsiębiorcy wraz z deklaracją wekslową oraz innych zabezpieczeń dodatkowych.

Poręczeniem mogą być objęte kredyty przeznaczone m.in. na: rozpoczęcie lub rozszerzenie działalności, finansowanie inwestycji, finansowanie działalności gospodarczej, wdrażanie nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych, tworzenie nowych miejsc pracy itp. [„Fundusze doręczeniowe” 2011]. Najczęściej przedsiębiorcy korzystają z poręczeń przy okazji brania kredytu obrotowego (ponad 3/4 wszystkich poręczeń), w drugiej kolejności poręczane są kredyty inwestycyjne [Orłowski 2013]. Aż 75% poręczeń udzielanych przez Krajowy System Usług to poręczenia obrotowe. Około 50% stanowią poręczenia kredytów dla mikrofirm. Obecnie poręczane jest tylko ok. 1,5% kredytów dla MMSP [Misztak-Kowalska 2012].

Częścią systemu poręczeń kredytowych jest Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych, działający w Banku Gospodarstwa Krajowego. Funkcjonuje on na obszarze całego kraju i współpracuje z 25 bankami. Poza tym w strukturach BGK funkcjonuje Fundusz Poręczeń Unijnych (FPU), którego podstawowym cel stanowi zwiększenie możliwości wykorzystania środków Unii Europejskiej [Orłowski 2013]. Poręczenia w krajach UE dedykowane są zabezpieczeniu ryzyka kredytowani MMSP. Współcześnie będą wzrastać środki finansowe pochodzące bezpośrednio z Komisji Europejskiej (np. *Progress*), jak również z programów krajowych lub regionalnych. Wszystko wskazuje na to, że nowa perspektywa finansowa na lata 2014–2020 będzie należała do instrumentów inżynierii finansowej m.in. poręczeń [„Raport o stanie...” 2012, ss. 39–40].

Działalność poręczeniowa wywołuje pozytywne efekty po stronie przedsiębiorców korzystających z tych instrumentów. Najczęściej wskazywane są rezultaty oddziałujące na konkurencyjność przedsiębiorstw: nowe inwestycje, skutkujące unowocześnieniem procesów produkcyjnych i usługowych, wzrost zdolności do finansowania potrzeb obrotowych oraz wprowadzanie na rynek nowych produktów lub usług. Ważnym efektem poręczeń jest również powstawanie nowych miejsc pracy [„Raport z badania...” 2012, s. 68].

### **Zakończenie**

Poręczenia są najczęściej stosowanymi zabezpieczeniami zwrotności wierzytelności bankowych, zwłaszcza przedsiębiorców indywidualnych. Wiążą się z nimi jednak daleko idące konsekwencje dla samych poręczycieli i ich rodzin (m.in. solidarna i nieograniczona odpowiedzialność majątkiem osobistym), przenoszenie na nich odpowiedzialności za spłatę cudzego długu. Jednakże, przy braku zabezpieczeń rzeczowych, poręczenia są często jedynymi prawnymi formami zabezpieczeń, jakie mogą zaoferować bankom przedsiębiorcy indywi-

dualni, dzięki zgodzie na poręczanie członków rodziny i znajomych (występujących w roli awalistów bądź żyrantów) lub instytucji poręczeniowych.

Wzrastające ryzyko kredytowania przedsiębiorczości zwiększa popyt na płynne zabezpieczenia i usługi, oferowane przez fundusze poręczeniowe. Głównym zadaniem funduszy poręczeń kredytowych jest ułatwienie przedsiębiorcom (oraz osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą) dostępu do zewnętrznego finansowania w postaci kredytów bankowych na prowadzenie działalności gospodarczej. Wiele instytucji finansowych nie potrafi w pełni wykorzystać zalet płynnych zabezpieczeń, oferowanych przez fundusze poręczeniowe. Zwiększenie aktywności funduszy jest konieczne z uwagi na korzyści, jakie niesie ten mechanizm. Fundusze poręczeniowe mogą wypełnić w przyszłości lukę w zakresie zapotrzebowania na finansowanie, które występuje szczególnie w finansowaniu kredytem obrotowym.

### Bibliografia

Celebrowska T. (2006), *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Dobosiewicz Z. (2005), *Bankowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Emerling I. (2008), *Działalność kredytowa banku komercyjnego*, Wydawnictwo Marina, Wrocław.

*Finansowanie inwestycji* (2011), Broszura informacyjna Banku Pekao S.A., Warszawa.

Grzywacz J. (2002), *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa.

Heropolitańska I., Jagodzińska-Serafin E., Kruglak J., Ryzewska S. (1999), *Kredyty, pożyczki i gwarancje bankowe*, Twigger S.A., Warszawa.

Kamba-Kibatschi M. (2011), *Bankowość*, Wydział Społeczno-Ekonomiczny i Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz.

Koleśnik J., Rewieński M. (2008), *Zabezpieczenia w bankowości – aspekty prawne i wymogi regulacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Milczewska D. (2002), *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Prawa. Seria Ekonomia*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa.

Narożny T. (2002), *Czynności kredytowe banku – zagadnienia prawne*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.

Otta W. (1998), *Działalność kredytowa banku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Patterson R. (2002), *Kompendium terminów bankowych po polsku i angielsku*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

Pomykało W. (red.) (1995), *Encyklopedia biznesu*, Fundacja Innowacji, Warszawa.  
Stulgis W. (2000), *Podstawy bankowości*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

Szymczak P. (2003), *Męki z kredytem: przedsiębiorstwa mają duże trudności z pozyskaniem zaufania banku*, „Bank”, nr 4 (127).

Talecka A., Niczyporuk P. (2004), *Bankowość – system bankowy i usługi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

*Raport z badania oceny efektywności wykorzystania RPO i JEREMIE w działalności funduszy pożyczkowych i poręczeniowych oraz rozwoju przedsiębiorczości* (2012), Ministerstwo Gospodarki, PAG Uniconsul, Warszawa.

Ustawa z dnia 25 lutego 1964 roku Kodeks rodzinny i opiekuńczy, Dz. U. z 1964 r., Nr 9, poz. 59., z późn. zm.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe, Dz. U. z 1997 r., Nr 140, poz. 939, z późn. zm.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku Kodeks cywilny, Dz. U. z 1964 r., Nr 16, poz. 93, z późn. zm.

Ustawa z dnia 28 kwietnia 1936 roku Prawo wekslowe, Dz.U. z 1936 r., Nr 37, poz. 282., z późn. zm.

Wąsowski W. (2002), *Ekonomika i finanse banku komercyjnego w zarysie*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.

Wiatr M.S. (2008), *Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym, elementy systemu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Wierzba R. (red.) (2000), *ABC Bankowości*, Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk.

Zaleska M. (2007), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa.

### **Bibliografia elektroniczna**

Bartkowiak B. (2009), *Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa [w:] *Poręczenie jako instrument finansowania rozwoju gospodarczego*, Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, <http://ksfp.org.pl>, na dzień: 8.03.2013.

*Finansowanie z poręczeniem EFI*, Bank Pekao S.A., [www.pekao.com.pl](http://www.pekao.com.pl), na dzień: 14.06.2012.

*Fundusze poręczeniowe*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl), aktualizacja: 25.05.2011.

*Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe*, Ministerstwo Gospodarki, [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl), aktualizacja: 2013.

*Raport o stanie funduszy poręczeniowych w Polsce – stan na dzień 31 grudnia 2011 r.*, Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, [www.ksfp.org.pl](http://www.ksfp.org.pl), Warszawa 2012.

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak  
Społeczna Akademia Nauk

Justyna Trippner-Hrabi  
Społeczna Akademia Nauk

## Program JEREMIE jako źródło finansowania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

JEREMIE program as a financial source development for family business

**Abstract:** Access to finance business ventures is one of the essential conditions for their functioning and development of the market. Availability of financial resources and the conditions of their use are factors that can stimulate the introduction of new technological solutions, products and services. Small and medium enterprises (included family firms) in the EU very often struggle with capital shortages for their development. In order to solve the problem the EU has provided a number of solutions. One of them is JEREMIE help (*Joint European Resources for Micro to Medium enterprises*). In the next few years EU politics has indicated helping enterprises in the form of economical financial instruments, resulting in a return of aid.

The main objective of the article is to indicate the possibilities of use the JEREMIE as a **financial source for enterprises form SME (family business included)**.

**Key-words:** JEREMIE program, family business, financial source.

### Wprowadzenie

Dostęp do finansowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest jednym z podstawowych warunków ich funkcjonowania i rozwoju na rynku.

Dostępność środków finansowych i warunki, w których przedsiębiorcy mogą z nich korzystać, stanowią czynniki stymulujące wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, nowych produktów i usług. Małe i średnie przedsiębiorstwa (w tym również przedsiębiorstwa rodzinne) w Unii Europejskiej (UE) często borykają się z niedostatkiem kapitału na rozwój. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wytworzyło szansę dla podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, w tym małych i średnich przedsiębiorstw. W celu rozwiązania obserwowanego problemu, UE podejmuje szereg działań. Jednym z nich jest inicjatywa JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises). Program został opracowany przez Komisję Europejską, Europejski Fundusz Inwestycyjny i Europejski Bank Inwestycyjny, w celu wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Unii Europejskiej (UE). Ten rodzaj wsparcia spowoduje lepsze wykorzystanie euro funduszy w latach 2014–2020. W odróżnieniu od innych programów unijnych, pomoc oferowana w ramach JEREMIE nie ma charakteru bezpośredniego dofinansowania, ale udzielana jest w formie rynkowych instrumentów finansowych, co skutkuje zwrotem pomocy.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania programu JEREMIE jako źródła finansowania rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP (w tym również przedsiębiorstw rodzinnych).

### **1. Firmy rodzinne jako specyficzna forma działalności w sektorze MSP**

W grupie małych i średnich przedsiębiorstw dominującą grupę stanowią firmy rodzinne. Przedsiębiorstwa rodzinne są charakterystycznym podmiotem gospodarczym, które łączy działalność biznesową ze sferą rodzinną. Powoduje to, że problematyka zarządzania firmami rodzinnymi jest „wielowymiarowa” i charakteryzuje się zróżnicowaniem procesów w niej zachodzących.

Prowadzenie firmy rodzinnej wymaga od zainteresowanych połączenia dwóch światów – zawodowego i prywatnego, co skutkuje koniecznością pełnienia kilku ról społecznych jednocześnie. Głównie zadanie „family business” to stawianie znaku równości pomiędzy zyskiem a wartościami.

Firma rodzinna jest podmiotem, w której większość kapitału, proces zarządzania i kontrola finansów pozostają w rękach rodziny. Wydaje się, że większe zaangażowanie i odpowiedzialność wobec wyników finansowych firmy to zalety, prowadzące do optymalizacji wyników. Bardzo często jednak są to wady, które mogą blokować proces zarządzania. Brak dystansu wobec własnych działań, związanych z rozwojem przedsiębiorstwa, może skutkować błędnymi z punktu widzenia ekonomii decyzjami, prowadzącymi nawet do upadku firmy.

Dane Global Entrepreneurship Monitor [Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report] świadczą, iż 54% przedsiębiorstw rodzin-

nych korzysta z funduszy najbliższej rodziny, 20% przyjaciół i sąsiadów, 10% – dalszych krewnych oraz osób obcych, a 4% od dotychczasowych kolegów z pracy. W finansowaniu firm rodzinnych znaczenie własnych źródeł jest bardzo duże. Wynika to z ograniczonego dostępu tych przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł finansowania. Wysoki koszt kredytu, niechęć banków do udzielania kredytów i pożyczek drobnym przedsiębiorcom, wymogi dotyczące zabezpieczenia kredytu to tylko wybrane aspekty finansowania zewnętrznego, które ograniczają w praktyce jego dostępność. Jednakże korzystanie wyłącznie z własnych źródeł finansowania jest uzasadnione tylko wtedy, gdy wystarczą one na finansowanie działalności przedsiębiorstwa. W przeciwnym wypadku firmie rodzinnej grozi niedoinwestowanie, a w dalszej kolejności zahamowanie jej rozwoju.

Firma rodzinna stanowi najczęściej jedyne źródło utrzymania dla rodziny. Członkowie rodziny wkładają zatem w jej funkcjonowanie i rozwój mnóstwo energii, ponieważ bezpośrednio przekłada się to na ich poziom życia. Również pracownicy spoza rodziny wiedzą, że dobrze wykonana praca jest korzystna nie tylko dla właściciela, ale także dla nich samych. Tworzenie klimatu rodzinnego powoduje silne utożsamianie się z pracodawcą, silniejsze niż w wielkiej korporacji.

B. Żeńcuch podkreśla, że podstawowymi walorami przedsiębiorstw rodzinnych, zwłaszcza małych i mikro, jest:

- zdolność szybkiego rozwijania innowacji wskazywanych przez rynek;
- elastyczność i zdolność adaptacji do warunków otoczenia;
- zdolność tworzenia klimatu rodzinnego;
- ograniczenie struktur biurokratycznych;
- zdolność do samofinansowania, wynikająca z refinansowania osiąganego zysku [Żeńcuch 1998, s. 34].

Winnicka-Popczyk zauważa złożoną i mało optymistyczną sytuację w zakresie finansowania i jego barier oraz działań prorozwojowych przedsiębiorstw rodzinnych, a mianowicie:

- wyraźny prymat własnych środków kapitałowych oraz prowadzenie zachowawczej polityki finansowania obcego. Przyczyną takiego stanu jest minimalizacja ryzyka finansowego i wykorzystywanie głównie tradycyjnych źródeł finansowania (kapitały własne, kredyty, pożyczki, kredyt kupiecki, leasing, factoring, dotacje unijne),
- brak istotnych wewnętrznych i zewnętrznych barier finansowania o charakterze ekonomiczno-finansowym i/lub prawnym,



- bariery pozyskiwania kapitału mają głównie psychologiczno-motywacyjny charakter i wiążą się z obawą przed ryzykiem finansowym, zadowoleniem z dotychczasowego poziomu rozwoju firmy, utratą motywacji do dalszego działania itd.) i/lub przeszkodami kompetencyjnymi (głównie brak profesjonalnej i nowoczesnej wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania finansami przedsiębiorstwa) [Winnicka-Popczyk 2012, s. 15].

Przedsiębiorstwo rodzinne, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej czy formy organizacyjno-prawnej, staje przed problemem pozyskiwania środków na swoje funkcjonowanie. W turbulentnych warunkach funkcjonowania firm istotne jest takie zarządzanie przedsiębiorstwem, które umożliwi jego długofalowy rozwój, co będzie skutkowało sukcesem ekonomicznym i jego zdolnością do rozwoju w dłuższej perspektywie czasowej. Bez środków kapitałowych nie jest możliwa realizacja celów stawianych przed firmami rodzinnymi. Problemom pozyskiwania kapitału towarzyszy wiele czynników:

- bariera skali – właściciele, pragnąc zachować kontrolę nad firmą (tym samym spokojne trwanie), w rzeczywistości nie chcą jej dalej rozwijać, zadowolając się dotychczasowym stanem działalności, ponadto obawiają się delegowania uprawnień i nie podejmują internacjonalizacji działalności,
- brak kompetencji menedżerskich – właściciele często nie posiadają wizji przyszłości firmy oraz orientacji przedsiębiorczej nacechowanej proaktywnością, innowacyjnością i skłonnością do podejmowania ryzyka, nie doceniają konieczności i wszystkich możliwości rozwoju, występuje spadek motywacji do działania oraz objawy wypalenia zawodowego i znużenia biznesem, w połączeniu z niską świadomością jego wielopokoleniowego rodzinnego charakteru – czynniki te wpływają demotywująco na dalszy rozwój firmy [Winnicka-Popczyk 2012, s. 15].

W celu zniwelowania barier źródeł finansowania biznesu rodzinnego, konieczne wydaje się zwrócenie uwagi na następujące aspekty:

- na wczesną sukcesję władzy, tzn. dopuszczanie do zarządzania młodego pokolenia, dobrze wykształconego i zmotywowanego do działania,
- wczesne przeprowadzenie sukcesji własności w formie darowizny, a nie postępowania spadkowego,
- zachęcanie młodego pokolenia przedsiębiorców do zdobywania wykształcenia w zakresie zarządzania firmą rodzinną oraz motywowanie obecnych właścicieli do podnoszenia kwalifikacji w duchu uznania dla firm rodzinnych oraz poszanowania dla wiedzy menedżerskiej,



- uświadamianie konieczności dostosowywania formy organizacyjno-prawnej do wielkości i etapu rozwoju przedsiębiorstwa, głównie w celu minimalizowania ryzyka finansowego związanego z odpowiedzialnością za zobowiązania [Winnicka-Popczyk 2012, s. 15].

Warunkiem niezbędnym dla prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej jest zgromadzenie odpowiedniego kapitału, który powinien pomnażać swoją wartość, wynagradzając ryzyko przedsiębiorcy. Zwroćenie uwagi na problemy firmy rodzinnej nieuchronnie wiedzie do autentycznego powrotu do jej podstawowych celów i wartości, w tym głównie ciągłości funkcjonowania i kontynuacji przez następne pokolenia, co jednak wymaga przemyślanych i niezwykle odważnych decyzji właścicieli.

## 2. Charakterystyka programu JEREMIE

Znaczenie, jakie przypisuje się sektorowi MŚP w Unii Europejskiej, ma swoje odzwierciedlenie w środkach finansowych, przeznaczonych na wspieranie rozwoju przedsiębiorstw. Celem wspólnej polityki Unii Europejskiej w zakresie przedsiębiorczości jest zniesienie barier utrudniających swobodny przepływ towarów, usług i kapitału. Polityka wspólnotowa wobec sektora MŚP została podporządkowana obowiązującej w Unii Europejskiej polityce konkurencji na rynku wewnętrznym krajów Unii. Zwrócono także uwagę na ograniczenie zakresu przyznawanej przedsiębiorstwom pomocy publicznej w formie dotacji, ulg i kredytów preferencyjnych. Małe i średnie przedsiębiorstwa (w tym również firmy rodzinne), które nie dysponują zbyt dużym kapitałem finansowym, powinny mieć ułatwiony dostęp do korzystania z różnego rodzaju dotacji i funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.

Ograniczony dostęp małych i średnich przedsiębiorstw do finansowania utrudnia lub nawet uniemożliwia ich rozwój. Niezbędne zatem są działania wspierające ten sektor. Jednym z takich działań podjętych na szczeblu Unii Europejskiej jest program JEREMIE (*Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises*), nowy pomysł Unii Europejskiej, realizowany w ramach polityki spójności. Został podjęty przez Komisję Europejską, Europejski Fundusz Inwestycyjny oraz Europejski Bank Inwestycyjny. Podstawowym celem JEREMIE jest zwiększenie możliwości rozwoju MŚP w UE poprzez zapewnienie kapitału na jego finansowanie. Pomoc unijna, oferowana w ramach JEREMIE, różni się istotnie od pomocy oferowanej w ramach funduszy strukturalnych czy Funduszu Spójności. Podstawowa różnica to konieczność zwrotu (po pewnym czasie) otrzymanych w ramach JEREMIE środków. Zwrot środków zapewniają tzw. rynkowe instrumenty finansowe, poprzez które następuje dostarczanie kapitału na finansowanie rozwoju MŚP. Istotą inicjatywy JEREMIE jest bowiem dostarczenie środków unijnych nie bezpośrednio

do MŚP, ale do pośredników finansowych, którzy oferują otrzymane środki w ramach rynkowych instrumentów finansowych. Pośrednikami finansowymi mogą być m.in.: banki, fundusze pożyczkowe, firmy leasingowe, Anioły Biznesu czy firmy factoringowe [www.jeremie.com.pl, dostęp 20 marca 2013].

Zwrotność środków zapewnia wystąpienie efektu rolowania, czyli wielokrotnego wykorzystania tych samych kapitałów do pomnażania wartości przedsiębiorstwa.

Przystąpienie do inicjatywy JEREMIE jest dobrowolne. Może odbywać się na szczeblu krajowym lub regionalnym. Kraj (lub region) przystępujący do inicjatywy musi wskazać instytucję (tzw. *fund holder*), której zostaną przekazane środki unijne i która odpowiedzialna będzie za zarządzanie środkami unijnymi (wybór instytucji odbywa się na zasadach przetargu). Rolę tej instytucji może pełnić Europejski Fundusz Inwestycyjny (pobiera on jednak prowizję za taką usługę – jej wysokość uzależniona jest od kwoty przeznaczonej na inicjatywę JEREMIE, jak też typu wykorzystywanych instrumentów finansowych; nie może jednak przekroczyć 2% zaangażowanych środków). Podstawową rolą instytucji zarządzającej jest wskazanie pośredników finansowych, którzy otrzymają pieniądze unijne, a następnie, w postaci rynkowych instrumentów finansowych, skierują je do przedsiębiorstw z sektora MŚP [www.jeremie.com.pl, dostęp 20 marca 2013].

Zaletą przystąpienia do inicjatywy JEREMIE jest brak ograniczeń czasowych odnośnie wykorzystania przyznanych przez UE środków finansowych w ramach polityki spójności. Istotny argument stanowi również fakt, że środki na JEREMIE przekazywane są z góry, w momencie utworzenia *fund holder*, co istotnie odróżnia ten sposób finansowania od finansowania w ramach funduszy unijnych.

Program JEREMIE stwarza również szansę dla przedsiębiorstw rodzinnych poprzez zwiększenie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania. Można się także spodziewać, że program wywrze bezpośredni wpływ na działalność takich podmiotów jak: banki, firmy leasingowe, firmy factoringowe, fundusze PE czy Anioły Biznesu, które zwiększą ofertę produktów finansowych kierowanych do MŚP (w tym przedsiębiorstw rodzinnych). W ramach programu przewidziano bowiem dla nich specjalną rolę tj. rolę pośredników finansowych, czyli podmiotów, które otrzymują środki pieniężne z UE, a następnie na ich podstawie utworzą rynkowe instrumenty finansowe, które skierują do przedsiębiorstw z sektora MŚP. Spowoduje to większą dostępność przedsiębiorstw do kredytów bankowych.

Program JEREMIE jest również szansą na zwiększenie finansowania działań w zakresie B+R oraz transferu technologii. Można tu zacieśniać współpracę

między ośrodkami naukowymi a przedsiębiorstwami, co stworzy szanse na finansowanie innowacyjnych projektów przez te przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa rodzinne działają zazwyczaj na rynkach lokalnych i szybko reagują na zmiany w otoczeniu czy pojawiające się potrzeby oraz preferencje klientów. Dzięki temu są w posiadaniu sporej przewagi w stosunku do dużych przedsiębiorstw, szczególnie w niektórych, bardziej niszowych dziedzinach gospodarki. Niestety z roku rok na kondycje firm ulegają obniżeniu. Pod koniec 2011 roku na małe i średnie przedsiębiorstwa (w tym przedsiębiorstwa rodzinne) został nałożony tzw. „gorset finansowy” (coraz większe marże nakładane przez banki oraz zaostrzone warunki dotyczące wysokości udzielanych kredytów). Stąd prognozy na najbliższe lata związane są z tym, iż niejedna firma rodzinna już w tej chwili boryka się lub będzie borykała z nieterminowym spłacaniem rat i finansowaniem w najbliższej przyszłości. Mimo niezbyt optymistycznych nastrojów i spodziewanego pogorszenia się kondycji swoich firm, przedsiębiorcy firm rodzinnych nie rezygnują całkowicie z inwestycji, a przeciwnie, starają się poddawać modernizacji i inwestować w swój rozwój. Dzięki programowi JEREMIE mogą zwiększyć swoje udziały rynkowe i stać się bardziej konkurencyjni w skali całej Unii Europejskiej.

Każde działanie inwestycyjne przedsiębiorstw rodzinnych opiera się na minimalnych wydatkach, realizowanych głównie z własnych zasobów finansowych. Jednak duża liczba przedsiębiorców rozważa także czerpanie z zewnętrznych źródeł finansowania swoich planowanych inwestycji. JEREMIE stanowi odpowiedź na zwiększone zapotrzebowanie sektora MŚP w zakresie poprawy dostępu do funduszy wsparcia rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, pomagając w przełamywaniu jednej z największych barier utrudniających dynamiczny rozwój tego sektora gospodarki. Program ma na celu przede wszystkim wypełnienie istniejącej luki w kreowaniu aktywności gospodarczej mikro i małych przedsiębiorstw.

Środki w ramach JEREMIE mają przyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstw oraz zapewniać długofalowe korzyści, dlatego preferowane będzie wspieranie realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych. JEREMIE ma dostarczać kapitał na inwestycje podmiotom, które z wielu przyczyn, nie mają dostępu do bankowych linii kredytowych. Inicjatywa skierowana jest przede wszystkim dla tych firm, które [www.jeremie.com.pl, dostęp 20 marca 2013]:

- nie posiadają historii kredytowej,
- nie posiadają zabezpieczeń o wystarczającej wartości.

Z programu JEREMIE może skorzystać przedsiębiorca [www.jeremie.com.pl, dostęp 20 marca 2013]:

- 
- zatrudniający od 1 do 250 pracowników,
  - mający obrót roczny w wysokości do 50 mln € oraz posiadający sumę bilansową do 43 mln €,
  - posiadający siedzibę lub prowadzący działalność gospodarczą w województwie, które przystąpiło do programu.
  - nieposiadający wystarczających środków finansowych na realizację projektu,
  - nieposiadający zabezpieczeń o wystarczającej wartości.

Kredyty, pożyczki, poręczenia w ramach pomocy JEREMIE, muszą być przeznaczone na finansowanie działalności gospodarczej w zakresie budowy, rozbudowy lub rozszerzania działalności gospodarczej w tym w szczególności na [www.jeremie.com.pl, dostęp 20 marca 2013]:

- realizację zasadniczych zmian procesu produkcyjnego – wdrażanie nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych,
- unowocześnienie składników majątku trwałego – zakup wyposażenia w maszyny, urządzenia, aparaty, w tym także zakup środków transportu, bezpośrednio związanych z celem realizowanego przedsięwzięcia,
- budowę instalacji i urządzeń sprzyjających oszczędności surowców i energii,
- informatyzację,
- dostosowanie przedsiębiorstwa do standardów i norm krajowych i unijnych,
- tworzenie nowych, trwałych miejsc pracy,
- inne cele gospodarcze przyczyniające się do rozwoju przedsiębiorstwa.

Wsparcie otrzymane w ramach JEREMIE nie może być przeznaczone na:

- pokrywanie bieżących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej,
- finansowanie celów konsumpcyjnych,
- spłatę pożyczek i kredytów,
- spłatę zobowiązań publiczno-prawnych.

Pożyczka ma stanowić uzupełnienie środków własnych wnioskodawcy, a nie w 100 proc. je zastąpić. Wymagany jest więc wkład własny. Wkład własny wnioskodawcy przyjmować może różną postać. Może to być np.: gotówka, poniesione i udokumentowane stosownymi dowodami księgowymi koszty, bezpośrednio związane z realizacją projektu czy też posiadany majątek, który wnioskodawca zamierza przeznaczyć na realizację projektu. Granice pożyczki w ramach JEREMIE wahają się od 10 tys. zł do 1 mln zł. W przypadku, gdy wnioskodawca korzysta z kilku pożyczek z tego źródła, ich łączna wartość nie może przekroczyć 1 mln zł. Pożyczki udziela się na okres do 60 miesięcy (5 lat), natomiast maksymalny okres karencji w spłacie kapitału wynosi 6 miesięcy. W tym okresie pożyczkobiorca spłaca jedynie odsetki. Oprocentowanie

pożyczek jest równe stopie referencyjnej. Od przyznanej pożyczki pobiera się prowizję w wysokości 1 proc. kwoty pożyczki. Formy spłaty ustalane są indywidualnie z przedsiębiorcą i mogą przyjąć jeden z następujących rodzajów: raty malejące, raty stałe, rata „balonowa”. Rata „balonowa” jest udzielana na maksymalnie 48 miesięcy i polega na tym, że pierwsze raty są stałe (kapitał plus odsetki), a ostatnia rata – nieproporcjonalnie większa – stanowi ratę wyrównującą (z reguły na poziomie 30 proc. wartości pożyczki) [www.jeremie.com.pl, dostęp 20 marca 2013].

### **3. Wsparcie przedsiębiorstw z programu JEREMIE na przykładzie województwa łódzkiego**

Blisko 98% firm w województwie łódzkim to mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. W tym województwie występuje stosunkowo duży odsetek działalności rodzinnej. Według badań PARP [2009, s. 63] odnośnie udziału firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw według województw, w województwie łódzkim odsetek ten wynosi 35%. Ich kondycja wpływa na rozwój gospodarczy województwa, decyduje o sytuacji na rynku pracy. Dlatego zdecydowano się na nową formę pomocy dla przedsiębiorców, którą jest program JEREMIE, będący rodzajem wsparcia sektora MŚP, z wykorzystaniem pieniędzy unijnych. Program JEREMIE został wdrożony w województwie łódzkim w 2009 r. Dzięki tej pomocy i nisko oprocentowanym instrumentom finansowym tworzonym na bazie eurofunduszy, takim jak pożyczki czy poręczenia, możliwe jest zabezpieczenie kapitału na inwestycje dla większej liczby małych i średnich firm.

JEREMIE to reakcja na nowy kierunek w polityce Unii Europejskiej – w zakresie wydatkowania środków wspólnotowych. Zakłada on odejście od tradycyjnych dotacji właśnie na rzecz zwrotnych mechanizmów wsparcia, takich jak poręczenia portfelowo czy pożyczki. Taki rodzaj pomocy przynosi o wiele większe korzyści niż pomoc bezzwrotna, aktywnie angażując kapitał prywatny przedsiębiorców i gwarantując ciągłość oraz stabilność wsparcia. W przeciwieństwie do jednorazowych dotacji, środki przekazane do funduszu są w ciągłym obrocie, tzn. mogą być wielokrotnie użyte przez przedsiębiorców. Po rozliczeniu jednej pożyczki mogą się oni ubiegać o następną pomoc. Ten rodzaj wsparcia spowoduje lepsze wykorzystanie euro funduszy w latach 2014–2020. Województwo na inicjatywę, której celem jest ułatwienie dostępu do kapitału mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom w postaci preferencyjnych pożyczek i poręczeń, przeznaczyło część pieniędzy z Unii, przyznanych na lata 2007–2013 na łódzki program regionalny. W celu ich rozdzielenia województwo wybrało tzw. menedżera funduszy. Jego rolę, podobnie jak w czterech innych regionach stosujących JEREMIEGO, pełni Bank Gospodarstwa

Krajowego. Otrzymał on blisko 189 mln zł dofinansowania na realizację projektu „Wsparcie przedsiębiorczości poprzez rozwój instrumentów inżynierii finansowej w ramach inicjatywy JEREMIE w województwie łódzkim” [www.pfp.com.pl, dostęp 20 marca 2013]. Bank Gospodarstwa Krajowego wybrał w konkursach pośredników finansowych (m.in. fundusze pożyczkowe i poręczeniowe oraz banki), którzy już bezpośrednio oferują finansowanie przedsiębiorcom. Do 24 maja 2012 r. BGK zawarł 11 umów z instytucjami finansowymi na 149 mln zł. Pośrednicy to m.in. Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego (trzy umowy łącznie na 70 mln zł) oraz Polska Fundacja Przedsiębiorczości. Środki otrzymane w ramach JEREMIE powodują zwiększony dostęp do finansowania zewnętrznego firm i przedsiębiorców z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw poprzez szeroki wachlarz instrumentów finansowych: kredyty, pożyczki, poręczenia oraz korzystniejsze warunki finansowania firm oraz przedsiębiorstw z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (w tym również przedsiębiorstw rodzinnych) [www.pfp.com.pl, dostęp 20 marca 2013].

JEREMIE to program, który jest realizowany na terenie pięciu województw (łódzkiego, wielkopolskiego, zachodniopomorskiego, dolnośląskiego i pomorskiego). Środki pozyskane zostały przez poszczególne województwa, natomiast tymi środkami, w imieniu województw, zarządza BGK. Następnie w ramach konkursów banki starają się o uzyskanie środków na poręczenia kredytów. Po ich uzyskaniu możliwe jest zabezpieczenie 80 proc. wartości kredytu udzielanego przedsiębiorcy. Oznacza to przejrzystą i uproszczoną procedurę ubiegania się o pożyczkę, dzięki której przedsiębiorstwo uzyskuje kredyt zabezpieczony w 80 proc. przez środki JEREMIE.

## **Wnioski**

Wiele przedsiębiorstw z sektora MSP potrzebuje środków finansowych na rozwój firmy i JEREMIE pozwoli przynajmniej części przedsiębiorców skorzystać z oferty kredytowej. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (w tym przedsiębiorstw rodzinnych) jest obszarem, który wciąż wymaga lepszego wsparcia, programów rozwoju dedykowanych jemu bezpośrednio. Okazuje się to szczególnie ważne dla firm, które nie mogą liczyć na finansowanie ze strony banków.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają specyficzną pozycję – pod względem dostępności do poszczególnych źródeł finansowania w odniesieniu do dużych firm. Duże firmy nie doświadczają problemów z dostępem do źródeł finansowania, bo ich głównym instrumentem jest kredyt bankowy lub inne instrumenty finansowe. Działają na normalnych zasadach rynkowych i banki najczęściej udzielają im kredytów i pożyczek. Natomiast w zdecydowanie najtrudniejszej sytuacji znajduje się sektor mikro, małych i średnich firm. Duża



część tych firm nie ma satysfakcjonującego majątku, który mógłby służyć jako zabezpieczenie kredytu, a sektor bankowy niechętnie przygotowuje ofertę skoncentrowaną na tym sektorze, ponieważ postrzega go jako sektor wysokiego ryzyka. Banki udzielają kredytów tylko tym podmiotom, które mają zdolność kredytową oraz zabezpieczenie swojego kredytu. Trzeba zwrócić uwagę na ograniczenie ryzyka kredytowego po stronie sektora bankowego poprzez np. poręczenia tych kredytów, które banki oferują firmom – tym specyficznym klientom, którzy nie mają majątku. Nowym instrumentem finansowym jest pogram JEREMIE.

W Polsce występuje wiele różnego rodzaju funduszy poręczeniowych, ale one udzielają poręczeń bankom najczęściej na każdy kredyt osobno. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorca musi przechodzić dwa razy przez procedurę oceny wiarygodności kredytowej. Zarówno bank, jak również fundusz poręczeniowy, badają zdolność kredytową. Tym samym procedury wydłużają się, a dostęp do finansowania staje się trudniejszy. Optymalnym rozwiązaniem są tzw. portfelowe fundusze poręczeniowe, w ramach których bank otrzymuje środki na zabezpieczenie pewnej puli kredytów. Wtedy cała procedura odbywa się tylko w ramach banku, a kredyty są łatwiej dostępne.

Kryzys finansów publicznych zmusza wiele krajów oraz konsumentów środków unijnych do poszukiwania efektywniejszych metod finansowania rozwoju. Zastosowanie programu JEREMIE pozwala przyciągnąć dodatkowy kapitał do środków strukturalnych, a zwrotność środków niesie za sobą większą dyscyplinę finansową i będzie się wiązać z większą dbałością o środki europejskie. W konsekwencji zmniejszy się potrzeba kontroli i nadzoru, co z kolei obniży koszt funkcjonowania samych instrumentów. W programie JEREMIE następuje sumowanie *know-how* różnych partnerów (samorząd – bank – inwestor prywatny), co powoduje lepszą jakość projektów.

Według instytucji unijnych, pomoc środków unijnych może być zdecydowanie efektywniejsza, jeśli chodzi wpływ na gospodarkę, jeżeli zastąpimy granty środkami zwrotnymi. Obszary, w których wspomniana poprawa efektywności miała mieć miejsce, to między innymi wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Trzeba tu zwrócić uwagę, że nowe instrumenty są traktowane przez europejskich decydentów jako pilotaż, który mocno wpłynie na kształt polityki spójności na lata 2014–2020 i później. Strumień środków dla przedsiębiorców zostanie przekazany w programie JEREMIE II. Środki przekazywane z funduszy unijnych będą wspierały obszar innowacyjności lub środowiska, co skutkuje ukierunkowaniem instrumentów na przedsięwzięcia superinnowacyjne i przyjazne środowisku [www.mrr.gov.pl, dostęp 25 marca 2013].

Dla przedsiębiorstw sektora MŚP (w tym również przedsiębiorstw rodzinnych) jest to sygnał do zmiany postrzegania środków unijnych. Zamiast do-

tychczasowych dotacji pojawi się szerszy i bardziej dostępny strumień, ale już zwrotnego wsparcia.

Uwzględnienie istotnych zasad dotyczących prowadzenia biznesu rodzinnego, jak również poczucie przynależności, zaufanie i lojalność, sprawiają, iż mimo przeszkód i trudności firmy starają się one odnosić długotrwały sukces na rynku i zapewnić sobie udział w nim. W tym kontekście w naszym kraju konieczna jest dalsza rozbudowa systemu funduszy pożyczkowych i poręczeniowych, które będą musiały wielokrotnie poszerzyć swoje możliwości funkcjonowania.

### Bibliografia

- Bertrand M., Schoar A. (2006), *The Role of Family in Family Firms*, „Journal of Economic Perspectives”, vol. 20, no. 2.
- Czekaj J., Dresler Z. (2002), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*. PWN, Warszawa.
- Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L. (2004), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*,. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Wrocław, nr 1030.
- Kowalewska A. (red.), (2010), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Marjański A. (red.) (2011), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, SWSPiZ, tom XII, zeszyt 7.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Akademia Ekonomiczna im. Langego, Wrocław.
- Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina, Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń.
- Sułkowski Ł. (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Winnicka-Popczyk A. (2012), „Magazyn firm rodzinnych”, MFR nr 3/2012.



---

Żeńcuch B. (1998), *Proces umiędzynarodowienia małych i średnich firm w świetle wspierania ich działalności* [w:] Materiały z V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi*, Łódź.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2009), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, Warszawa.

Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report.

[www.pfp.com.pl](http://www.pfp.com.pl), dostęp 20 marca 2013.

[www.jeremie.com.pl](http://www.jeremie.com.pl), dostęp 24 marca 2013.

[www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl), dostęp 25 marca 2013.



Monika Różycka

Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie

## **Leasing – najbardziej dostępne zewnętrzne źródło finansowania biznesu rodzinnego**

### **Leasing – the most accessible external source of financing a family business**

**Abstract:** Small and medium-sized companies deserve a name of a motive power of the Polish economy. Despite the fact that such companies usually have a limited reach and a low influence on the region where they operate, their large number gives their sector a great significance to the economy as a whole. The contribution of the small and medium-sized companies in creating the Gross Value Added adds up to approximately 50% whereas the employment rate comes to 2/3 of the overall employed population. Furthermore their importance to the economy is emphasized by a high level of adaptability, flexibility and mobility – determinant factors of stable, even and fast growing economy. Family businesses, due to their size, have limited ability to raise capital. Economical crisis resulted in restricting requirements for credit ratings by banks. Complex application procedures for the European Union funds discourage many owners of the family businesses from applying. Thus it appears that leasing is the easiest and most accessible source of financing capital expenditures for family companies.

Herewith the study takes up an attempt of analyzing the sources of financing capital expenditures for the family companies. They belong to the small and medium-sized companies sector thus they deserve special attention.

**Key-words:** capital, sources of financing, credit ratings, leasing, report under the microscope.

## Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, aby sprawnie funkcjonować, muszą dysponować odpowiednimi zasobami finansowymi. Rozwój jednostki, zwiększenie skali działania, zakup nowych technologii, wzmagają zapotrzebowanie firmy na kapitał. Niezbędnym warunkiem osiągnięcia sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa jest dostęp do źródeł finansowania i wybór odpowiednich metod finansowania.

Środki finansowe mogą pochodzić zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które mogą być tzw. kapitałem własnym lub kapitałem obcym jednostki. Jedną z głównych różnic pomiędzy kapitałami stanowi czas, na jaki został postawiony do dyspozycji. Kapitał własny jest udostępniony bezterminowo, natomiast kapitał obcy może mieć charakter zarówno długoterminowy (z terminem zwrotu powyżej roku) oraz krótkoterminowy (z terminem zwrotu do roku).

Podstawowym źródłem finansowania w przypadku małych firm w Polsce, jak pokazują dane GUS z 2011 roku (prawie 70% w przypadku przedsiębiorstw i ponad 65% w przypadku MŚP), są przeważnie środki właściciela przedsiębiorstwa, inwestowane w działalność w momencie jej zakładania. Często, w odniesieniu do tego rodzaju organizacji, przedsiębiorca może finansować się głównie ze zgromadzonych przez siebie oszczędności oraz ewentualnych pożyczek od rodziny i przyjaciół.

Oparcie działalności wyłącznie lub w znacznym stopniu, na kapitale własnym może spowodować spowolnienie rozwoju tych podmiotów gospodarczych, ze względu na ograniczenia w wielkości kapitału [Godziszewski 2001]. W konsekwencji przedsiębiorstwa, aby mogły się rozwijać w zadowalającym tempie oraz być konkurencyjne na rynku, muszą korzystać z zewnętrznych źródeł finansowania.

Przedsiębiorstwa rodzinne należą do sektora MŚP. Uznawane są za esencję przedsiębiorczości w gospodarce wolnorynkowej. W okresie rosnącej globalizacji koncentracji kapitału, znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych stale zdobywa na znaczeniu dla wielu gospodarek na świecie, jak i w Polsce. Mimo szerokiej gamy możliwości korzystania z obcych źródeł finansowania, firmy rodzinne, oprócz kredytu, najczęściej korzystają z leasingu.

Celem badania jest prezentacja możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania przez przedsiębiorstwa rodzinne na przykładzie leasingu. Analizie poddano dane zwarte w raporcie „MŚP pod lupą”. Został on sporządzony w ramach Europejskiego Programu Polskich Firm. Jako podstawową metodę badawczą zastosowano wywiady kwestionariuszowe.

### Rodzaje źródeł finansowania

Finansowanie działalności przedsiębiorstwa jest procesem bardzo złożonym. W zależności od własności środków w przedsiębiorstwie, możemy mówić o własnych źródłach finansowania oraz o obcych źródłach. Podstawą tego podziału jest pozycja prawna dawcy kapitału [Michalak 2007]. Pierwsze z nich to środki pieniężne, postawione do dyspozycji przedsiębiorstwa przez jego właścicieli. Kapitał własny jest zapewniany przez inwestorów w postaci wkładów środków pieniężnych na poczet kapitału podstawowego. Właściciele, przekazując kapitał własny, mają wpływ na podejmowane decyzje w jednostce gospodarczej. Ponoszą jednak pewne ryzyko. Nie mogą oni w dowolnej chwili wycofać wniesionych środków finansowych, nie otrzymują również odsetek z tytułu wniesionego kapitału, ale mają prawo do uczestnictwa w zyskach, z tym, że wynagrodzenie w formie dywidendy nie jest obligatoryjne. Korzystanie z własnych źródeł finansowania polega na wykorzystaniu uzyskanych nadwyżek finansowych [Michalak 2007].

Finansowanie zewnętrzne to pozyskiwanie przez przedsiębiorstwo środków finansowych z zewnątrz, czyli spoza przedsiębiorstwa. Wykorzystanie kapitału obcego następuje w sposób zgodny z umową zawartą z dawcą tego kapitału. Zazwyczaj jest to działalność inwestycyjna, mająca na celu rozwój przedsiębiorstwa lub budowanie jego przewagi konkurencyjnej. Zanim jednak przedsiębiorstwo podejmie decyzję o skorzystaniu z obcego źródła finansowania należy rozważyć jego koszt. Decyzja o pozyskaniu kapitału obcego w przedsiębiorstwach powinna być przemyślana i poprzedzona wieloma analizami. Wielkość udziału kapitałów obcych w finansowaniu jednostki gospodarczej jest wynikiem świadomie realizowanej strategii zarządzania.

Problem pozyskania środków finansowych na rozpoczęcie i prowadzenie działalności firmy jest aktualnym zagadnieniem, z którym musi się zmierzyć każdy właściciel przedsiębiorstwa rodzinnego. Bez względu na rozmiar przedsiębiorstwa, rodzaj oraz jej formę, wymaganym warunkiem funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw jest dostęp do kapitałów. Dostęp do źródeł finansowania łączy się z możliwością zastosowania nowych rozwiązań modernizacji majątku przedsiębiorstwa, technologicznych oraz unowocześniania produktów i usług [Piasecki 1999].

Brak niezbędnego minimum zasobów finansowych uniemożliwia rozwój przedsiębiorstwa, a nawet jego dalsze funkcjonowanie. Wybór odpowiedniego źródła finansowania działalności przez firmy zależy przede wszystkim od hierarchii źródeł finansowania oraz od kryteriów ich atrakcyjności. Według koncepcji hierarchii źródeł finansowania, małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują źródła finansowania działalności na podstawie określonego porządku, decydując się w pierwszej kolejności na źródła wewnętrzne.

Istotnym kryterium atrakcyjności źródeł finansowania jest ich dostępność. W zależności od rodzaju finansowania, firma musi spełnić wiele wymagań, stawianych przez podmioty oraz instytucje, które udzielają wsparcia finansowego. Zatem przedsiębiorstwa powinny korzystać w szczególności ze źródeł łatwo dostępnych. Kolejnym znaczącym elementem, określającym atrakcyjność źródeł finansowania, jest koszt pozyskania źródła. Wiadomo, że przedsiębiorstwa z sektora MSP kierują się minimalizacją kosztów swojej działalności. Elastyczność źródła finansowania określa m.in. szybkość pozyskania zasobów finansowych, czas spłaty, wysokość dostępnych środków, możliwość zmniejszania i zwiększania wartości długu [Frymark 2005].

Wśród zewnętrznych źródeł finansowania, najpowszechniejszą formą finansowania biznesu rodzinnego jest kredyt bankowy. Zaletę kredytowania stanowi optymalne oddziaływanie na rzecz podnoszenia rentowności działania przedsiębiorstwa. Kredytowanie zmusza przedsiębiorcę do kalkulowania opłacalności przedsięwzięcia, które ma być sfinansowane kredytem. Jednak to elastyczna forma finansowania, ponieważ kredyt można kształtować swobodnie, w zależności od tempa realizacji inwestycji – zwalniać lub przyspieszać jego wykonanie w stosunku do pierwotnych założeń. Wadą kredytu bankowego jest dostęp do niego. Przedsiębiorstwa rodzinne często nie posiadają znaczących aktywów, które mogłyby posłużyć jako zabezpieczenie kredytu. Osiągnięcie pozytywnej opinii kredytowej jest bardzo trudne i w niektórych przypadkach wręcz niemożliwe dla nowo wchodzących na rynek przedsiębiorstw.

Współcześnie, jedną z nowych form finansowania działalności firm rodzinnych jest leasing. To szczególna forma finansowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych, poprzez możliwość korzystania z rzeczowych środków majątkowych, bez konieczności nabywania ich na własność. Słowo leasing pochodzi od angielskiego słowa *to lease*, co oznacza nająć, wydzierżawić. Korzystanie z leasingu wiąże się z podpisaniem umowy, zgodnie z którą właściciel środków majątkowych upoważnia jednostkę gospodarczą do korzystania z tych środków przez określony czas, w zamian za opłaty wnoszone w systemie ratalnym [Grzywacz, Burżacka-Majcher 2007].

Realizacja umowy leasingu należy do głównych czynników wpływających na atrakcyjność leasingu. Nie tylko aspekty ekonomiczne, ale i prawne wpływają na podjęcie współpracy przez klienta. Należy nadmienić, iż zdecydowana liczba firm, oferujących usługi leasingowe, działa w bardzo energiczny sposób. Nie ograniczają się one tylko do przedstawiania warunków umowy, posługują się drogą telefoniczną, emaliową, pocztą tradycyjną. Dużą zaletą leasingu stanowi fakt, że każda oferta jest przygotowana indywidualnie i dostosowywana do potrzeb danego klienta.

Powszechnie uważa się, iż leasing z pewnością znacząco wspomaga działalność przedsiębiorstwa, zwłaszcza małego i średniego. Jest przy tym instrumen-

tem niezwykle elastycznym „pod względem zdolności modyfikacji w stosunku do bieżących regulacji prawnych oraz zmieniających się zjawisk obrotu gospodarczego” [Okreglicka 2004]

W związku z tym istnieje wiele powszechnie stosowanych odmian leasingu. W Polsce najczęściej zawiera się umowę leasingu operacyjnego i finansowego. Leasing operacyjny to taki, gdzie wszystkie płatności mogą być wpisane w koszty prowadzenia działalności, a w leasingu finansowym do kosztów zalicza się tylko koszty finansowania kredytu. Podział leasingu według określonych kryteriów prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Podział leasingu według odmiennych kryteriów**

Kryteria podziału	Wyszczególnienie leasingu
Ze względu na charakter prawno podatkowy	- operacyjny, - finansowy,
Ze względu na ilość stron umowy	- bezpośredni, - pośredni,
Ze względu na czas trwania umowy	- krótkoterminowy do 3 lat, - średnioterminowy od 3–10 lat, - długoterminowy powyżej 10 lat,
Ze względu na stopień pokrycia kosztów	- z pełnym zwrotem kosztów, - z częściowym zwrotem kosztów,
Ze względu na sposób finansowania	- ze środków własnych, - ze środków obcych,
Ze względu na przedmiot leasingu	- ruchomości i nieruchomości, - dóbr konsumpcyjnych i unikatowych,
Ze względu na korzyści uzyskiwane w sferze publicznoprawnej	- podatkowy, - norweski,
Ze względu na możliwość kontynuowania umowy	- odnawialny, - terminowy,
Ze względu na walutę umowy	- złotówkowy, - dewizowy,
Ze względu na charakter stopy procentowej	- według zmiennej stopy procentowej, - według stałej stopy procentowej,
Ze względu na zasięg przestrzenny	- krajowy, - międzynarodowy.

Źródło: Dmowski, Sarnowski, Prokopowicz 2008.

Główną zaletą leasingu jest niewielkie zaangażowanie własnego kapitału. Leasingobiorca (korzystający) w chwili podpisania umowy ponosi koszt związany z opłatą wstępną (tzw. czynszem inicjalnym), który z reguły wynosi od 10 do 30 procent wartości środka leasingu. Po dokonaniu wpłaty i podpisaniu

umowy, przedsiębiorca może nim dysponować. Obciążeniem z tytułu umowy leasingu będą dodatkowo miesięczne raty leasingowe, które ze względu na długi okres leasingowania, nie powinny być znaczącym elementem kosztowym, hamującym rozwój biznesu.

Wykorzystanie leasingu w działalności rodzinnego przedsiębiorstwa na finansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych, wpływa na jego wewnętrzną sytuację. Zmienia się poziom przychodów, generowanych poprzez wykorzystanie przedmiotu leasingu oraz kosztów związanych z umową leasingową. Zmianie ulegnie również struktura aktywów i pasywów w bilansie jednostki gospodarczej. Zwiększeniu ulegnie wartość środków trwałych po stronie aktywów, ale też zwiększą się zobowiązania po stronie pasywów [Dmowski, Sarnowski, Prokopowicz 2008].

Coraz częstszą formą pozyskiwania kapitału jest leasing zwrotny. Celem tej formy finansowania jest poprawa płynności finansowej przedsiębiorstwa oraz uwolnienie zamrożonych środków finansowych. Jego istota polega na odsprzedażu majątku firmie leasingowej, z zastrzeżeniem praw ustalonych w umowie leasingu. Podmioty gospodarcze nadal korzystają ze zbytych środków trwałych, natomiast środki uzyskane ze sprzedaży mogą przeznaczyć na zakup nowych środków inwestycyjnych i dalszy rozwój. Sprzedający uzyskuje również gwarancję możliwości odkupu majątku po określonym czasie leasingu. Leasing zwrotny może przyjąć formę zarówno leasingu operacyjnego, jak i finansowego.

Przedsiębiorcy prowadzący biznesy rodzinne najczęściej korzystają z leasingu przy zakupie samochodów. Firmy leasingowe chętnie udzielają leasingu na samochody, ponieważ są one doskonałym, łatwo zbywalnym zabezpieczeniem umowy. Koszt leasingu samochodowego nie jest wysoki, waha się w granicach 104–108 procent wartości przedmiotu leasingu. Dodatkowym atutem może być możliwość odliczenia VAT od zakupu. W przypadku samochodów osobowych, podatnik może odliczyć 60 % podatku naliczonego VAT, nie więcej niż 6.000 zł. Kwota, o której mowa, może być odliczona od rat leasingowych, ale dodatkowo, ponownie w tej samej proporcji, podatnik ma prawo odliczenia VAT od faktury zakupu samochodu. W praktyce wykup przedmiotu leasingu jest dokonywany wraz z ostatnią ratą leasingową, traktuje się to jako odrębną umowę.

Leasing, podobnie jak inne zobowiązania, wpływa stabilizująco na politykę korzystającego w zakresie gospodarki finansowej. Przedsiębiorcy powinni pamiętać, iż korzystanie z wielu źródeł kapitału w działalności inwestycyjnej, wpływa na obniżenie poziomu ryzyka związanego z prowadzoną działalnością.



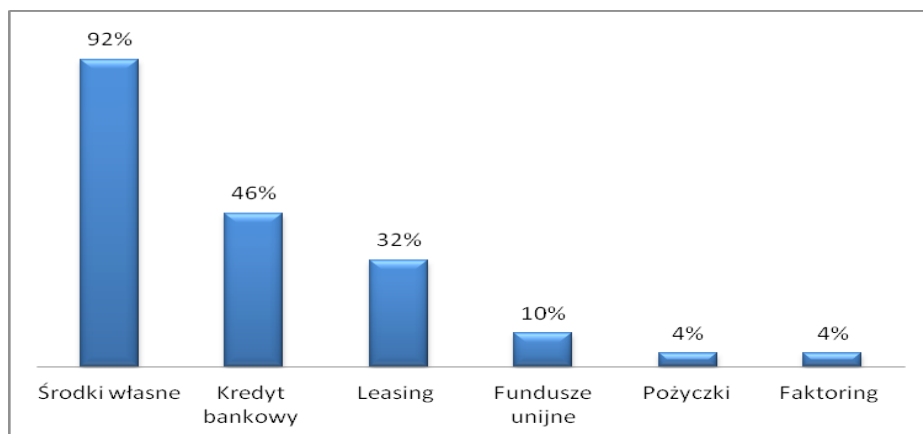
**Charakterystyka obiektów badawczych na podstawie raportu „pod lupą”**

Firmy rodzinne, należące do sektora MŚP, decydują o sile polskiej gospodarki, a mimo to wciąż napotykają na liczne bariery w prowadzeniu działalności. Jedną z nich to problem z pozyskiwaniem zewnętrznych środków na finansowanie inwestycji, a co za tym idzie, swojego rozwoju. W takiej sytuacji leasing jest najlepszym rozwiązaniem. Ważne okazuje się to, iż mogą z niego skorzystać nawet młode firmy, które dotychczas nie miały szans na pozyskanie kapitału z zewnątrz.

Zaprezentowane wyniki badań pochodzą z raportu, opartego na badaniu małych i średnich przedsiębiorstw, w tym także rodzinnych, przez firmę badawczą TNS Pentor dla Europejskiego Funduszu Leasingowego. Jednym z obszarów badań były kwestie związane z finansowaniem ich działalności inwestycyjnej.

Raport „MŚP pod lupą” wskazał, że ponad 92% procent firm rodzinnych, należących do sektora małych i średnich firm, potwierdziło, że finansowanie analizowanych przez nich inwestycji, współcześnie pochodzi ze środków własnych. Kredyt znalazł się na czołowym miejscu, wśród preferowanych przez firmy rodzinne sposobów pozyskiwania kapitału obcego. Wskazało na niego 46% przedsiębiorców. Na kolejnym miejscu znalazł się leasing – 32% badanych wskazało na taką odpowiedź. Coraz więcej przedsiębiorców korzysta z funduszy unijnych. Jest to co dziesiąte przedsiębiorstwo rodzinne. Inne formy finansowania, takie jak factoring czy pożyczki od innych przedsiębiorców, należą do rzadkości. Dane prezentuje wykres 1.

**Wykres 1. Współczesne źródła finansowania inwestycji biznesu rodzinnego**

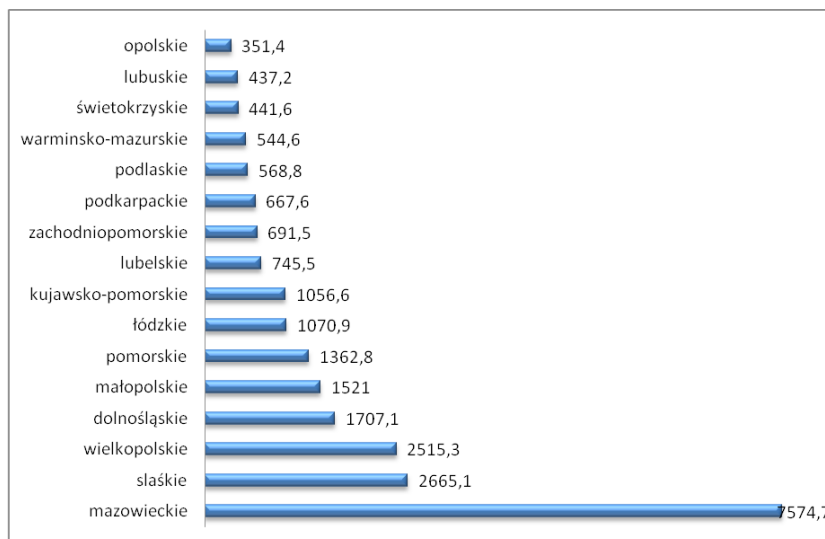


Źródło: Raport TNS Pentor dla EFL.

Badanie „MŚP pod lupą” wykazało, iż 32 przedsiębiorców wskazało leasing jako jedno z zewnętrznych źródeł finansowania. Ta forma zewnętrznego finansowania znalazła się na trzecim miejscu wśród wszystkich źródeł pozyskiwania środków na inwestycje. Warto jednak wskazać, w których województwach przedsiębiorcy najchętniej korzystali z leasingu w 2010 roku. Dane prezentuje wykres 2.

Poniższa analiza wskazuje, iż jeżeli chodzi o ogólną wartość podpisanych umów leasingowych w 2010 roku, to liderem zostało województwo mazowieckie, gdzie firmy podpisały umowy leasingowe o wartości ponad 7,5 miliarda złotych. Stanowi to 31% wartości wszystkich podpisanych w tym okresie umów. Na kolejnym miejscu znalazło się województwo śląskie – 2, 6 miliarda złotych. Na trzecim miejscu znalazło się województwo wielkopolskie – 2,5 miliarda złotych. Pozostałe województwa nie przekroczyły kwoty 2 miliardów złotych. Najmniejsze finansowanie za pośrednictwem leasingu wykazało województwo opolskie, tylko 351 milionów złotych, co stanowi zaledwie 1,4 procent wartości ogółu nowych umów z ubiegłego roku.

Wyniki badania „MŚP pod lupą” wskazały, iż ponad 70% małych i średnich firm, w tym rodzinnych, uznaje prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce za trudne bądź bardzo trudne. Głównym problemem dla tej grupy jest biurokracja, skomplikowane przepisy prawa, a także trudne i niejednoznacznie interpretowane przepisy podatkowe. Firmy rodzinne borykają się również z barierami związanymi z pozyskiwaniem zewnętrznych środków na finansowanie inwestycji. Tutaj na uwagę zasługują wymienione zawile procedury, co przejawia się zwłaszcza w przypadku starań o środki unijne. Dla firm rodzinnych za najbardziej dostępną formę zewnętrznego finansowania uznano leasing.

**Wykres 2. Wartość umów leasingowych w 2010 roku w poszczególnych województwach w mln zł**

Źródło: Raport TNS Pentor dla EFL.

W przedsiębiorstwach rodzinnych przedsięwzięcia inwestycyjne najczęściej były finansowane ze środków własnych ich właścicieli. Trzeba również podkreślić, iż przedsiębiorstwa rodzinne posiadają największą skuteczność w pozyskiwaniu funduszy unijnych. Polska Agencja Przedsiębiorczości w 2008 roku przeprowadziła badania firm sektora MŚP pod względem wykorzystania z obcych źródeł finansowania. Ze względu na rodzaj inwestycji finansowanie odbywało się odmiennie. Dane dla firm rodzinnych prezentuje tabela 2.

**Tabela 2. Źródła finansowania w firmach rodzinnych ze względu na rodzaj inwestycji**

Rodzaj inwestycji /źródło finansowania	Środki własne	Kredyt/ pożyczka	Fundusze unijne
Środki trwałe – zakup maszyn, urządzeń	76%	18%	8%
Usługi szkoleniowo-doradcze	89%	6%	25%
Infrastruktura IT – zakup sprzętu komputerowego i oprogramowania	92%	10%	5%
Prace remontowo-budowlane	83%	13%	5%
Nieruchomości – zakup nowych budynków	mała liczebność	mała liczebność	mała liczebność
Prace badawczo rozwojowe – stworzenie nowych produktów	mała liczebność	mała liczebność	mała liczebność

Źródło: Pentor Research International dla PARP.

Wyniki badań wskazują, iż firmy rodzinne prawie wszystkie inwestycje finansują z własnych środków. Wszystkie wymienione w tabeli inwestycje, poza zakupem nieruchomości i pracami badawczo-rozwojowymi, w ponad 76%, a nawet w niektórych przypadkach w 92% finansowane są ze środków właścicieli firm rodzinnych. Kredyt w finansowaniu tych inwestycji stanowi 6–18%. Fundusze unijne wykorzystywane są głównie w firmach rodzinnych na podnoszenie własnych kwalifikacji, a także na wyszkolenie pracowników. Stanowią one 25% wydatków ponoszonych na usługi szkoleniowo-doradcze. Należy podkreślić, iż firmy rodzinne nie prowadzą prac rozwojowych i badawczych na szeroką skalę. Wśród nich są tylko nieliczne jednostki prowadzące prace nad stworzeniem nowego produktu. Również zakupu nieruchomości dokonują nieliczne jednostki gospodarcze rodzinne.

### **Podsumowanie i wnioski**

Każda z form finansowania zewnętrznego jest odmienna i charakteryzuje się specyficznymi dla siebie cechami. Każda posiada swoje wady i zalety. Kredyt bankowy to jedna z najczęściej stosowanych form finansowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw sektora MŚP. Przyznawana jest na określony czas i musi być wykorzystana na określony w umowie cel. Podstawę jej otrzymania stanowi dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa. Z otrzymaniem takiej pomocy z pewnością mają kłopoty firmy nowe. Bank nie udzieli kredytu na założenie firmy. Koszt kredytu okazuje się niższy od wielu innych form finansowania, ale też dla banku nie jest przedsięwzięciem wysokiego ryzyka.

Z kolei leasing to forma finansowania środków trwałych przedsiębiorstwa. Z założenia jest on przeznaczony dla istniejących już podmiotów gospodarczych. To forma coraz częściej stosowana w Polsce i doceniana przez przedsiębiorców. Pozwala im na korzystanie z rzeczy ruchomych czy nieruchomości w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej, przy jednoczesnym braku możliwości uzyskania na ten cel kredytu. Dla firm małych i średnich często jest to jedyna możliwość kontynuowania działalności gospodarczej, ponieważ nie zawsze mogą one zakupić składniki majątku, konieczne w procesie produkcji czy świadczenia usług. Za odpłatnością korzystają więc z rzeczy będących własnością leasingodawcy.

Największe trudności przy pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowania napotykają firmy rozpoczynające działalność gospodarczą. Dotyczy to szczególnie zakresu pozyskania kredytów bankowych, zarówno inwestycyjnych, jak i obrotowych. Sytuacja ta jest przede wszystkim efektem zwiększonego poziomu ryzyka kredytowania przedsiębiorstw w początkowych fazach działalności. Rozpoczynającym działalność firmom rodzinnym dużo łatwiej pozyskać środki poprzez leasing.

Ofert źródeł finansowania istnieje bardzo wiele. Jednak wybór ich nie jest łatwy, ponieważ nie każda forma finansowania znajduje się w zasięgu wszystkich przedsiębiorców. Jak również nie wszystkie są korzystne z ekonomicznego punktu widzenia firmy.

### **Bibliografia**

Dmowski A., Sarnowski J., Prokopowicz D. (2008), *Finanse i bankowość*, Difin, Warszawa.

Frymark I. (2005), *Elementy rachunkowości: zasady rachunkowości, uproszczone formy rachunkowości*, WSiP, Warszawa.

Godziszewski B. (2011), *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Grzywacz J., Burzacka-Majcher M. (2007), *Leasing w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Michalak A. (2007), *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Okręglińska M. (2004), *Leasing: aspekty prawne, organizacyjne i ekonomiczne*, Difin, Warszawa.

Piasecki B. (1999), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa.

### **Źródła internetowe:**

[www.efl.pl/o-efl/raport](http://www.efl.pl/o-efl/raport), dostęp 11 lutego 2013 r.



Małgorzata Wołosz  
Społeczna Akademia Nauk

## **Ceny transferowe a działalność przedsiębiorstw powiązanych rodzinie**

### **Transfer pricing and family related enterprises' activity**

**Abstract:** Article attempts to clarify the correlation between family links business and the problem of transfer pricing in Poland. The essence of transfer pricing and the impact of ties on the transaction' valuation were discussed. Several business models arising in the family affiliates were analyzed. Models differ from each other in a kind of family relationships and the effectiveness of the use of transfer pricing.

**Key-words:** family related enterprises, transfer pricing.

### **Wstęp**

Polityka cen transferowych odgrywa coraz większą rolę w życiu gospodarczym. Przedsiębiorcy, w ramach obowiązujących regulacji prawnych, podejmują działania optymalizujące poziom obciążeń podatkowych. Z drugiej strony narażają się na ryzyko zarzutu przerzucania dochodów. Problem dotyczy tak samo przedsiębiorstw międzynarodowych i dużych sieci globalnych, jak i krajowych przedsiębiorstw z grupy małych czy średnich. Celem niniejszego opracowania jest analiza zjawiska cen transferowych w przedsiębiorstwach powiązanych rodzinie, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu podatkowego.

### **1. Istota pojęcia cen transferowych**

Pojęcie cen transferowych pojawiło się w literaturze naukowej w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku, gdzie termin ten wykorzystano do potrzeb analiz ekonomicznych [Hirshleifer 1956, Dean 1955, Cook 1955]. Za twórcę terminu

uważa się Jacka Hirshleifera. W czasie badań zbudowano model, mający wskazać punkt równowagi między marginalnym kosztem krańcowym sprzedaży oddziału i marginalnym zyskiem brutto jego nabycia [Wiśniewski 2006, s. 199].

Nieco później, w latach siedemdziesiątych, pojęcia cen transferowych zaczęto używać w nauce rachunkowości zarządczej i określać nim wybrane transakcje w rozliczeniach wewnętrznych stosowanych w korporacjach.

Międzynarodowy Słownik Podatkowy definiuje ceny transferowe jako „ceny towarów i usług, wartości niematerialnych i prawnych oraz honorariów, stosowane między przedsiębiorstwami powiązanymi i różniące się od cen wynegocjowanych na wolnym rynku, zawartych w warunkach porównywalnych przez partnerów niepowiązanych” [MSP 1997, s. 500].

Ceny transferowe można analizować w trzech aspektach: finansowym, podatkowym i zarządczym. Podejście finansowe koncentruje się na założeniu, że ceny transferowe zniekształcają sprawozdanie finansowe. Zjawisko przerzucania dochodów prowadzi do fałszowania obrazu rzeczywistej sytuacji finansowo-majątkowej przedsiębiorstwa. Dotyczy to przychodów, kosztów, wyniku finansowego oraz rentowności.

Kontekst podatkowy, obecnie chyba najbardziej rozwinięty, dotyczy zagadnienia wykorzystywania cen transferowych do zmniejszenia obciążeń podatkowych. Analizie podlegają zarówno działania przedsiębiorstw, jak również reakcje rządów państw i organizacji międzynarodowych, polegające na wprowadzaniu regulacji prawnych, przeciwdziałających praktykom cen transferowych oraz służących zapewnieniu wpływów budżetowych.

W aspekcie zarządczym dominuje pogląd, że ceny transferowe przyczyniają się do sztucznej alokacji dochodów pomiędzy podmiotami powiązanymi, co wpływa na podejmowane w tych podmiotach decyzje. Oddziały i filie przedsiębiorstw międzynarodowych, skąd wyprowadza się zyski, nie mają szerokich możliwości inwestycyjnych. Ponadto wyniki filii wpływają na ocenę efektywności działań ich zarządów.

Pojęcie „ceny transferowe” często odbierane jest w znaczeniu pejoratywnym i stosowane jako decyzje cenowe, mające na celu przerzucanie dochodów między przedsiębiorstwami powiązanymi, aby zminimalizować obciążenia podatkowe. Tymczasem znaczenie międzynarodowego terminu *transfer pricing* oznacza cenę wewnętrzną, stosowaną pomiędzy jednostkami przedsiębiorstwa wielonarodowego. Termin ten można też określić jako proces ustalania cen na dobra i usługi między jednostkami powiązanymi. Zasady ustalania i zarządzania cenami transferowymi przyjmują nazwę polityki cen transferowych (*transfer pricing policy*). Przedmiotem transakcji, których mogą dotyczyć ceny transferowe, są najczęściej: produkty, usługi, wartości niematerialne i prawne, pożyczki, podział kosztów zarządzania lub kosztów prac badawczo-rozwojowych.



Ceny transferowe charakteryzują się tym, że strony transakcji mają pewien zakres wyboru ich poziomu [Sojak, Baćkowski 2003, ss. 40–41]. Na wybór ceny mogą mieć wpływ różne czynniki zewnętrzne (opodatkowanie, kursy walut) i wewnętrzne, na przykład majątkowe zróżnicowanie podmiotów powiązanych, udziały w rynku. Ceny tak ustalone nie powstają w wyniku działania sił rynkowych, ale są efektem decyzji pomiędzy podmiotami powiązanymi.

S. Sojak [2001, s. 146] wskazuje, że kształtowanie polityki cen transferowych ma na celu m. in.: minimalizację obciążeń podatkowych, redukcję ryzyka z tytułu kursów walutowych czy maksymalizację zysku. Strategie optymalizacyjne mają za zadanie ograniczyć ciężar danin publicznych. Do najważniejszych elementów tych strategii zaliczyć należy: przerzucanie dochodu do podmiotów opodatkowanych niższą stawką podatkową, stosowanie ulg i zwolnień preferencyjnych, przenoszenie lub powstawanie podmiotów gospodarujących na terenach stosujących niższe niż powszechnie stosowane stawki podatkowe, korzystanie ze zryczałtowanej formy opodatkowania, zarządzanie finansowaniem inwestycji i środków obrotowych [Wiśniewski 2006, s. 198].

## 2. Powiązania a ceny transferowe

Powiązania między podmiotami najczęściej wynikają z faktu posiadania udziałów w kapitale. Dzięki temu podmiot lub osoba uzyskuje realny wpływ na działania drugiego podmiotu. Problem pojawia się, gdy ceny transakcyjne między powiązanymi podmiotami ustalone są na poziomie odbiegającym od rynkowego.

Jeśli przedsiębiorca sprzedaje swoje produkty po cenie niższej niż cena rynkowa, uzyskuje mniejsze przychody, a w rezultacie niższy dochód do opodatkowania niż przedsiębiorca stosujący ceny rynkowe. I z drugiej strony, jeśli przedsiębiorca kupuje produkty po cenach zawyżonych w stosunku do rynkowych, wykazuje wówczas wyższe koszty prowadzenia działalności gospodarczej i niższy dochód do opodatkowania, niż gdyby dokonywał zakupów po cenach rynkowych.

Stosownie do regulacji podatkowych, takie postępowanie jest niedopuszczalne. Prowadzi ono bowiem do przesunięcia dochodu do opodatkowania między podmiotami. Przedsiębiorcy powiązani muszą zawierać między sobą transakcje na warunkach rynkowych [Deloitte 2006, s. 7].

Niezależnie od rodzaju transakcji powinna obowiązywać norma ich wyceny na warunkach rynkowych. Do wyceny transakcji dla celów podatkowych jest stosowana w większości krajów zasada wartości rynkowej (*arm's length principle*), znana również jako zasada pełnej konkurencji lub zasada wolnego rynku. Oznacza ona konieczność stosowania ceny w transakcjach między podmiotami powiązanymi na takim poziomie, jaki osiągnęłyby w transakcjach zawieranych

przez podmioty niezależne. Zasada ta jest uważana przez niektórych za wadliwą, ponieważ nie zawsze uwzględnia oszczędności, wynikające ze skali operacji i wzajemne powiązania między różnymi rodzajami działalności, które są wynikiem integracji przedsiębiorstw. Nie istnieją jednak powszechnie akceptowane obiektywne kryteria dotyczące podziału oszczędności, wynikających ze skali działania lub korzyści z integracji. Praktyczną trudność w stosowaniu zasady pełnej konkurencji stanowi to, że przedsiębiorstwa powiązane mogą uczestniczyć w transakcjach, których nie podjęłyby przedsiębiorstwa niezależne. Takie transakcje nie zawsze muszą być motywowane chęcią uniknięcia podatków. Mają one miejsce, ponieważ członkowie grupy wielonarodowej otrzymują inne warunki handlowe niż przedsiębiorstwa niezależne [OECD 2012, s. 36].

Wyroźnia się ceny transferowe występujące w obrotach krajowych i międzynarodowych. Ceny o zasięgu krajowym powstają wówczas, gdy wykorzystuje się powiązanie podmiotów krajowych, z których jeden korzysta z korzystniejszej formy opodatkowania. Ceny transferowe międzynarodowe mają miejsce wtedy, gdy transakcja odbywa się pomiędzy przedsiębiorstwami (najczęściej filiami jednej korporacji), mającymi siedzibę w różnych krajach o zróżnicowanych stawkach podatkowych.

Kwestia cen transferowych najczęściej kojarzy się z transakcjami, podejmowanymi pomiędzy przedsiębiorstwami powiązanymi przede wszystkim bezpośrednio lub pośrednio kapitałowo, bądź poprzez udział w zarządzaniu lub kontroli. Należy jednak pamiętać, że problematyka cen transferowych dotyczy również podmiotów, pomiędzy którymi występują powiązania rodzinne [www.biznes.pl].

W Polsce ustawowe regulacje w zakresie cen transferowych zostały zawarte w artykuł 11. Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz artykuł 25. Ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Ustawy rozróżniają powiązania między podmiotami krajowymi i zagranicznymi oraz powiązania występujące wyłącznie między podmiotami krajowymi.

### **3. Przedsiębiorstwa powiązane rodzinne**

W świetle powołanych ustaw, powiązania rodzinne zdefiniowano w zakresie powiązań krajowych. Przepisy określają, że podmioty krajowe są ze sobą powiązane, jeśli występują powiązania m.in. o charakterze rodzinnym pomiędzy podmiotami krajowymi lub osobami pełniącymi w tych podmiotach funkcje zarządzające lub kontrolne albo nadzorcze oraz jeżeli którakolwiek osoba łączy funkcje zarządzające lub kontrolne albo nadzorcze w tych podmiotach [Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych 1991; Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych 1992].

Przez powiązania rodzinne rozumie się małżeństwo oraz pokrewieństwo lub powinowactwo do drugiego stopnia. Wyjaśnienie tych pojęć znajduje się w przepisach prawa rodzinnego.

W przypadku pokrewieństwa rozróżnia się pokrewieństwo w linii bocznej i prostej. Pokrewieństwo w linii prostej obejmuje wstępnych i ich zstępnych. Krewni w linii bocznej to osoby niepochozące od siebie, ale mające przynajmniej jednego wspólnego przodka. Powinowactwo wynika z małżeństwa i jest to związek między małżonkiem a krewnymi współmałżonka.

Wiele krajów stosuje szczególne regulacje prawno-podatkowe w stosunku do transakcji między podmiotami powiązanymi, natomiast tylko niektóre z nich określają szczegółowo powiązania rodzinne. W regulacjach krajów europejskich tylko w kilku przypadkach znalazły się definicje powiązań rodzinnych. Dla porównania przytoczono kilka z nich.

W Rosji są to osoby pozostające w związku małżeńskim lub w relacji pokrewieństwa lub powinowactwa, również adopcji, a także, gdy jedna z osób jest kuratorem lub opiekunem drugiej osoby.

W Hiszpanii za powiązanych rodzinnie uznaje się małżonków, potomków lub przodków, ale tylko w odniesieniu do członków zarządu lub osób administrujących podmiotem.

W Norwegii powiązane rodzinnie są: rodzic, rodzeństwo, dziecko, wnuk, małżonek, parter / partnerka, a także rodzic małżonka lub rodzic partnera osoby fizycznej uznanej za stronę powiązaną zgodnie z kryterium kapitałowym (50% udziałów lub 50% kontroli) [Wyciśłok 2010, ss. 545, 557, 574].

Jak można zauważyć, określenia różnią się nieco między sobą, lecz zasadniczo sprowadzają się do pokrewieństwa i powinowactwa z pewnymi rozszerzeniami. Brak takich definicji w innych regulacjach nie musi oznaczać, że nie bierze się pod uwagę wykorzystania powiązań rodzinnych w zakresie cen transferowych. Podmioty powiązane są określone wówczas bardziej ogólnie, na przykład „wszystkie relacje, które mogą mieć wpływ na nierynkowy charakter transakcji”. Taki zapis nie sprowadza się wyłącznie do powiązań kapitałowych i może dotyczyć wszelkich innych powiązań, na przykład rodzinnych.

#### **4. Ceny transferowe w działalności przedsiębiorstw powiązanych rodzinne**

Powiązania rodzinne determinują uznanie stron transakcji za powiązane, jeżeli dotyczą one:

- stron transakcji, co oznacza, że w transakcji bierze udział bezpośrednio przedsiębiorca powiązany rodzinnie;
- osób pełniących funkcje zarządzające lub kontrolne bądź nadzorcze w podmiotach będących stronami transakcji.

Jeżeli transakcja spełnia powyższe warunki, na jej stronach spoczywa ciężar udowodnienia rynkowego charakteru ceny. Po przekroczeniu określonych w przepisach limitów wartościowych transakcji, przedsiębiorstwo musi stworzyć specjalną dokumentację podatkową, opisującą metodę kalkulacji ceny.

W sytuacji, gdy administracja podatkowa udowodni, że istnieją powiązania między podmiotami i transakcja nie była przeprowadzona na zasadach wolnorynkowych, podstawa opodatkowania zostaje ustalona w drodze oszacowania. Istnieje kilka metod szacowania dochodu, do których należą:

- metoda porównywalnej ceny niekontrolowanej – uznana za wiodącą, polega na porównaniu ceny transakcji z ceną stosowaną na rynku przez inne przedsiębiorstwa;
- metoda ceny odsprzedaży – w tej metodzie porównuje się marżę odsprzedaży, która wynika z ceny zakupu od podmiotu powiązanego oraz ceny takich samych produktów zakupionych od podmiotu niezależnego;
- metoda rozsądnej marży „koszt plus” – polega na analizie narzutu na kosztach ponoszonych przez dostawcę w przypadku świadczenia usług lub produkcji na zlecenie. Za rozsądną uznaje się marżę stosowaną w transakcjach z podmiotami niepowiązanymi.

Jeśli nie jest możliwe wykorzystanie jednej z powyższych metod, stosuje się metody zysku transakcyjnego. Polegają one między innymi na określeniu łącznych zysków uzyskanych przez strony transakcji oraz podziału tych zysków między te strony.

W celu zobrazowania problemu cen transferowych w przedsiębiorstwach powiązanych rodzinnie, przedstawiono trzy przykłady transakcji przedsiębiorstw, w których wystąpiły powiązania o charakterze rodzinnym. Zaprezentowane przykłady pochodzą z praktyki zawodowej autorki, która jest biegłym rewidentem.

**Przykład I.**

**Rysunek 1. Mąż jest prezesem zarządu w spółce A, żona jest członkiem rady nadzorczej w spółce B**



Źródło: opracowanie własne.

Spółka A zajmuje się produkcją świec na rynek niemiecki. Działalność spółki B polega na świadczeniu usług transportu międzynarodowego. Spółka A korzysta z usług spółki B, wysyłając produkty do odbiorcy zagranicę. Ceny usług transportowych spółki B dla spółki A są ustalane rynkowo i nie różnią się od cen stosowanych dla innych klientów. Mimo to transakcja mieści się w zakresie cen transferowych, gdyż występują powiązania rodzinne między osobami pełniącymi funkcje zarządzające (mąż, prezes zarządu – spółka A) i nadzorcze (żona, członek rady nadzorczej w spółce B). Przy określonym poziomie transakcji między spółkami A i B, konieczne będzie stworzenie w obu przedsiębiorstwach dokumentacji uzasadniającej rynkowy charakter stosowanych cen.

**Przykład II.**

**Rysunek 2. Ojciec jest prezesem zarządu w spółce Z, córka prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą**



Źródło: opracowanie własne.

Spółka Z prowadzi działalność gospodarczą, polegającą na świadczeniu usług dla innych podmiotów gospodarczych i ludności. Opodatkowanie na zasadach ogólnych, co oznacza, że wysokość podatku dochodowego w spółce uzależniona jest od wysokości osiągniętego dochodu. Córka prezesa spółki Z prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą i świadczy usługi w zakresie zbieżnym z przedmiotem działalności spółki Z. Opodatkowanie w formie ryczałtowanej (karta podatkowa) oznacza, że podatek opłacany jest w stałej miesięcznej kwocie, niezależnie od wysokości uzyskanego dochodu.

Spółka Z otrzymuje z rynku wysokopłatne zlecenia i podzleca je jednoosobowej firmie należącej do córki prezesa spółki Z.

Firma córki wykonuje zlecenie i wystawia spółce Z wysoką fakturę za swoje usługi. Spółka Z sprzedaje usługę klientowi z niewielkim narzutem zysku w stosunku do kosztu podzlecenia. W spółce Z powstaje niski dochód do opodatkowania. W firmie prowadzonej w ramach działalności jednoosobowej podatek dochodowy jest opłacany w stałej wysokości, niezależnie od uzyskanego dochodu. Korzyść polega na tym, że dochód jest przerzucony do działalności opodatkowanej bardziej korzystnie, ryczałtowo.

Problemem obu firm jest udowodnienie rynkowego charakteru cen transakcji między nimi.

Jest to przykład udanego wykorzystania cen transferowych do optymalizacji podatkowej.

**Przykład III.**

**Rysunek 3. Pan X oraz pan Y prowadzą odrębną jednoosobową działalność gospodarczą. Panowie X i Y są braćmi**



Źródło: opracowanie własne.

Firmy Pana X i Pana Y początkowo stanowiły jedną całość, właścicielami jej byli obaj bracia. Firma zajmowała się produkcją odzieży i była opodatkowana podatkiem liniowym, to znaczy w formie stałego oprocentowania, w wysokości 19% dochodu. Właściciele uznali, że rozdzielić działalność na dwie oddzielne firmy według kryterium funkcji. Miało to przynieść oszczędności podatkowe. Po podziale firma X zajmuje się tylko produkcją, natomiast firma Y kupuje od firmy X jej produkty, szuka dla nich rynków zbytu i sprzedaje je dalej. Obie firmy są opodatkowane również podatkiem liniowym w wysokości 19% dochodu. Jest to przykład nieudanej próby optymalizacji podatkowej. Rozdzielenie firmy było zupełnie zbędne i nie przyniosło spodziewanych korzyści. Dodatkowo poprzez wzajemne transakcje stworzono relacje podmiotów powiązanych, do których konieczne jest udokumentowanie cen transferowych.

Powyższe przykłady wskazują na to, że ceny transferowe nie zawsze działają na korzyść przedsiębiorcy. Przykład I. pokazał, że współpraca na warunkach rynkowych dwóch „obcych sobie” firm generuje transakcje podmiotów powiązanych od dnia, w którym żona prezesa spółki A objęła funkcję członka rady nadzorczej w spółce B. Przykład II. ilustruje efektywne wykorzystanie cen transferowych i korzyść w postaci istotnego zmniejszenia ciężaru podatkowego. Z kolei w przykładzie III. można odnaleźć zupełnie chybione decyzje rozdzielenia dobrze prosperującego podmiotu, nieprzynoszące żadnych korzyści podatkowych.

Podczas analizy powiązań rodzinnych w obszarze cen transferowych pojawiło się pytanie, dlaczego powiązania rodzinne mają tak duże znaczenie w tej problematyce? Niektóre państwa uznały powiązania rodzinne za na tyle istotne, że wymieniły je w swych regulacjach dotyczących cen transferowych na równi z powiązaniami kapitałowymi.

Chcąc odpowiedzieć na to pytanie, w pierwszej kolejności należy się zgodzić z tym, że tzw. opór podatkowy jest nieodłączną cechą każdego systemu podatkowego i ludzie zawsze będą wykorzystywać wszelkie możliwości ulżenia sobie w ponoszeniu danin państwowych. To, że wykorzystuje się przy tym powiązania rodzinne, wiąże się z prawdopodobnie z określonym poziomem zaufania.

Na rolę, jaką więzi rodzinne odgrywają w życie gospodarczym, zwrócił uwagę Ł. Sułkowski, podając za P. Sztompką zaufanie, lojalność i solidarność jako zasadnicze składniki relacji rodzinnej. Wiąż rodzinna odzwierciedla się w formie tożsamości rodzinnej, która wyznacza przynależność i zobowiązania wobec rodziny. Wartości rodzinne mogą skutkować wzajemną pomocą i zaangażowaniem na rzecz rodziny [Sułkowski 2004, ss. 35, 212]. Tu należy szukać uzasadnienia wykorzystania rodziny do optymalizacji podatkowej.

### Podsumowanie

Ciężar podatków w rozwiniętych systemach gospodarczych jest obecnie tak duży, że optymalizację podatkową, zwaną często planowaniem podatkowym, uważa się za ważny element zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

Jest rzeczą naturalną, że podmioty gospodarcze dążą do zminimalizowania obciążeń podatkowych. Z kolei każde państwo musi dysponować środkami publicznymi, aby realizować swoje zadania. Konieczne staje się więc wyznaczenie granicy między uchylaniem się od opodatkowania a optymalizacją obciążenia podatkowego. W polskim systemie podatkowym poziom obciążeń podatkowych zależy od wyboru formy prawnej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy, podejmując działalność gospodarczą dokonują wyboru formy prawnej i związanego z nią opodatkowania. Stopień skomplikowania przepisów podatkowych powoduje, że przedsiębiorcy, zamiast zajmować się budowaniem własnych firm i zwiększaniem ich konkurencyjności, koncentrują swą energię na tym, jak zapłacić mniej podatku. Taka sytuacja wynika z ze złożoności przepisów i preferowania przez nie określonych grup społecznych. Gdyby wszystkich przedsiębiorców dotyczyły jednakowe zasady opodatkowania, niezależne od formy organizacyjno-prawnej, nie byłoby potrzeby tworzenia dodatkowych regulacji, swego rodzaju „łatek”, uszczelniających system dla podmiotów powiązanych rodzinnie czy majątkowo. System podatkowy z założenia ma być sprawiedliwy.



---

**Bibliografia**

Deloitte (2006), *Ceny transferowe. Skuteczne zarządzanie ryzykiem podatkowym*, „Rzeczpospolita”, Biblioteka Prawna Rzeczpospolitej, Warszawa.

OECD (2012), *Wytyczne w sprawie cen transferowych dla przedsiębiorstw wielonarodowych oraz administracji podatkowych*, tłum. K.Bany, Wolters Kluwer, Warszawa.

*Międzynarodowy Słownik Podatkowy* (1997), PWN, Warszawa.

Sojak S. (2001), *Ceny transferowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Sojak S., Baćkowski D. (2003), *Ceny transferowe. Aspekt podatkowy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.

Ustawa z dnia 31 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dziennik Ustaw z 1991 r., Nr 80, poz. 350 ze zm.

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dziennik Ustaw z 2011 r., Nr 74, poz. 397 ze zm.

Wiśniewski R. (2006), *Rola cen transferowych w planowaniu optymalizacji obciążeń podatkowych* [w:] J. Wiśniewski (red.) *Zarządzanie podmiotami i procesami gospodarczymi*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

Wyciśłok J. (2010), *Ceny transferowe. Przedsiębiorstwa powiązane. Przerzucanie dochodów*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.

[www.biznes.pl/wiadomosci/raporty/powiazania-rodzinne-pomiedzy-podmiotami](http://www.biznes.pl/wiadomosci/raporty/powiazania-rodzinne-pomiedzy-podmiotami), dostęp 7.04.2013 r.



Emilia Grzegorzewska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Finansowanie działalności polskich gospodarstw rolnych na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej<sup>31</sup>

### The financing activities of the Polish farms compared with other countries in Central and Eastern Europe

**Abstract:** The effects of the economic crisis, which began in the United States in 2007, experienced a greater or lesser extent, all countries and all sectors of the economy. This also applies to farms that are the basis of agriculture. In the face of these events, the issue of debt of agricultural companies plays a special role. Maintaining a safe level of the short-and long-term liabilities affects on their solvency which determines the proper functioning on the market. The paper presents the sources of financing and their structure in farms in 2004–2009. There are presented the average values per 1 ha for selected countries of Central and Eastern Europe, with particular emphasis on trends taking place in Poland.

**Key-words:** farms, debt, own capital, countries of Central and Eastern Europe.

### Wstęp

W obliczu negatywnych konsekwencji globalnego kryzysu gospodarczego, który rozpoczął się w 2007 r. w Stanach Zjednoczonych i objął swym zasięgiem wszystkie kraje, problematyka finansowania działalności przedsiębiorstw nabiera coraz większego znaczenia. Rolnictwo, jako jeden z sektorów gospodarki narodowej, jest również narażone na problemy wynikające z tendencji ogólnościatowych. Z badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych wynika, że od 2004 r. realne zadłużenie gospodarstw rolnych wzrastało ok. 5% rocznie, najszybciej od 1980 r., kiedy to miał miejsce kryzys zadłużeniowy

<sup>31</sup> Badania zostały zrealizowane w ramach projektu badawczego N N112 38 14 70 pt. „Przewidywanie upadłości przedsiębiorstw rolnych”.

rolnictwa [Briggeman 2010, s. 1]. Podobne tendencje można zaobserwować na rynku rolnym w wielu krajach Unii Europejskiej.

Podstawę funkcjonowania sektora rolnego w Polsce stanowią indywidualne gospodarstwa rolne. W 2000 r. zanotowano w Polsce 2,85 mln gospodarstw rolnych, z czego 99,8% stanowiły indywidualne gospodarstwa rolne [Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2012]. Na przestrzeni jedenastu lat zaobserwowano ich sukcesywny spadek. W 2011 r. liczba gospodarstw zmniejszyła się do 2,5 mln, jednak udział indywidualnych gospodarstw nadal pozostał wysoki.

Ważnym aspektem decyzji finansowych w gospodarstwach rolnych jest wybór źródeł finansowania działalności. Kapitały własne są najbardziej stabilną podstawą finansowania działalności, decydującą w istotnej mierze o stopniu utrzymania płynności finansowej [Bień 2002, s. 172]. Obok kapitału własnego, który nadal pozostaje podstawowym elementem struktury kapitałowej gospodarstw, znaczenie mają również zewnętrzne źródła finansowania. Wykorzystywanie obcych kapitałów daje szansę poprawienia wyników finansowych [Bień 2002, s. 174], a w przypadku gospodarstw rolnych – wzrost dochodu rolniczego. Rolnicy, borykając się często z niedostatkiem kapitału, odkładają decyzje inwestycyjne w czasie. Po wstąpieniu Polski w struktury europejskie sytuacja w zakresie realizowanych w gospodarstwach inwestycji poprawiła się, jako skutek pomocy w postaci funduszy pochodzących ze środków Unii Europejskiej, które nie są obciążone ryzykiem spłaty długu [Bereźnicka 2011, s. 119]. Środki finansowe, pochodzące z europejskich funduszy strukturalnych, otworzyły bowiem rolnikom nową drogę pozyskiwania środków finansowych na działania modernizacyjne i inwestycyjne. Jak wynika z danych statystycznych Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, w ramach PROW (Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich) na lata 2004-2006 złożono ponad 6,7 mln wniosków i wypłacano beneficjentom ponad 13,7 mld zł [„Informacja o realizacji Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2004–2006”]. Warto jednak podkreślić, że część rolników indywidualnych nie rozpatruje tego rodzaju finansowania działalności inwestycyjnej, gdyż zachodzi konieczność zapewnienia wkładu własnego, który dla rolników nadal może wiązać się ze zbyt dużym obciążeniem finansowym, wynikającym m.in. z konieczności zaciągnięcia kredytu i kosztów jego obsługi.

Określenie sposobu finansowania działalności gospodarstw rolnych jest kluczową decyzją rolnika. Ustalenie proporcji między kapitałem własnym a zewnętrznymi źródłami finansowania wpływa bezpośrednio na poziom wypłacalności gospodarstw. Ponadto decyzje finansowe nie tylko zapewniają przerwanie gospodarstw rolnych na rynku, powinny również prowadzić do rozwoju ich działalności. Interesujących wyników w tym obszarze dostarczają wyniki analiz pt. „Badanie koniunktury w gospodarstwach rolnych”, które

zostały przeprowadzone w 2012 r. przez GUS. Wśród głównych czynników ograniczających rozwój gospodarstw rolnych na trzecim miejscu respondenci wymienili brak środków finansowych (34%). Wcześniejsze miejsca zajęły zbyt wysokie ceny środków produkcji (67,4%) oraz zbyt niskie ceny zbytu (51,3%) [„Badanie koniunktury w gospodarstwach rolnych w 2012 r.”]. Zagadnienia te nabierają szczególnego znaczenia w kontekście obecnej sytuacji na rynku rolnym, zarówno w Polsce, jak i w pozostałych krajach członkowskich Unii Europejskiej.

### **Cel i metodyka badań**

Podstawowym celem prowadzonych badań rozpoznanie i ocena poziomu zadłużenia gospodarstw rolnych w Polsce na tle wybranych krajów europejskich.

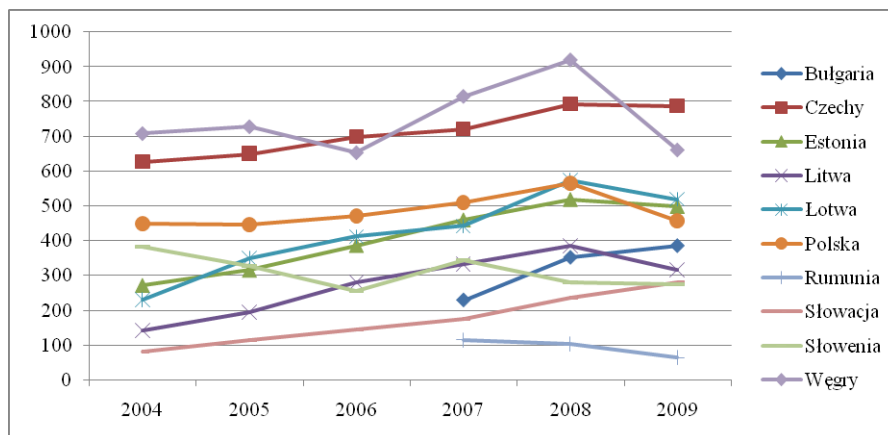
Materiał badawczy stanowiły dane empiryczne dotyczące gospodarstw rolnych, pochodzące z FADN (Farm Accountancy Data Network). W opracowaniu zaprezentowano analizy z zakresu finansowania działalności polskich gospodarstw rolnych na tle wybranych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Zakres czasowy badań przyjęto na lata 2004-2009. Wyjątek stanowiły Bułgaria i Rumunia, w przypadku których analizą objęto lata 2007-2009. Uznano, że taki okres czasowy umożliwi określenie pewnych tendencji w zmianach dotyczących kształtowania się poziomu i struktury kapitału obcego w gospodarstwach rolnych. W opracowaniu zaprezentowano średnie wartości przypadające na 1 ha UR.

### **Wyniki badań**

Z przeprowadzonych badań wynika, że przeciętna wartość zobowiązań ogółem na 1 ha UR, przypadających na jedno gospodarstwo rolne, była zróżnicowana w wybranych krajach Europy Środkowo-Wschodniej (wykres 1). W analizowanym okresie najwyższy poziom zadłużenia na 1 ha UR zanotowano przeciętnie na Węgrzech. Wyjątek stanowiły lata 2006 i 2009. Na drugim miejscu uplasowały się Czechy, w przypadku których relacja ta sukcesywnie rosła w analizowanym okresie (z 627 do 778 EUR). Należy zauważyć, że w krajach tych występują znacznie większe (pod względem przeciętnego obszaru) gospodarstwa rolne niż w Polsce. Polskie gospodarstwa rolne zajęły trzecią pozycję. Jednak warto zaznaczyć, że w 2009 r. średni poziom zadłużenia na 1 ha UR zmniejszył się o 20 p.p., co spowodowało, że Litwa i Estonia wyprzedziły gospodarstwa polskie w tym rankingu. Najmniej zadłużone okazały się gospodarstwa rolne w Rumunii i Słowacji. W Rumunii w latach 2007-2009 przeciętny poziom zobowiązań na 1 ha UR zmniejszył się z 114 do 64 EUR. Jest to związane z przystąpieniem Rumunii do UE i korzystania z dopłat bezpośrednich, co wpłynęło na poprawę sytuacji ekonomicznej rolnictwa w tym kraju.

W przypadku Słowacji zanotowano natomiast stały wzrost tego wskaźnika na przestrzeni analizowanego okresu.

**Wykres 1. Średni poziom zobowiązań ogółem na 1 ha UR w wybranych krajach UE w latach 2004-2009 [EUR]**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych FADN za lata 2004-2009.

W latach 2004-2009 największą dynamikę wzrostu średniej wartości zobowiązań na 1 ha UR zanotowano w przypadku gospodarstw Słowacji (342%), Łotwy (225%), Litwy (222%) i Estonii (183%). Natomiast zadłużenie polskich gospodarstw rolnych pozostało właściwie na niezmienionym poziomie, głównie za sprawą znacznego spadku zanotowanego w 2009 r.

W przeprowadzonych analizach zwrócono również uwagę na średnią wartość zobowiązań długoterminowych przypadających na jedno przedsiębiorstwo. W 2004 r. na pierwszym miejscu w rankingu krajów Europy Środkowo-Wschodniej znalazły się Węgry, gdzie przeciętna wartość zobowiązań długoterminowych, przypadająca na jedno przedsiębiorstwo wyniosła 437,77 EUR (tabela 1). Jest to związane z procesami inwestycyjnymi realizowanymi w tym kraju po wejściu do Unii Europejskiej. Wysoką pozycję zajęły również Słowenia, Czechy i Polska. Natomiast najmniejsze zadłużenie długoterminowe gospodarstw rolnych zanotowała Słowacja (49,70 EUR) i Litwa (56,86 EUR). Na przestrzeni analizowanego okresu sytuacja uległa zmianie. W 2009 r. najbardziej zadłużone okazały się gospodarstwa rolne w Czechach (512,75 EUR). Warto podkreślić również ponad dwukrotny wzrost tej wartości w przypadku Łotwy. Natomiast polskie gospodarstwa rolne uplasowały się na trzecim miejscu pod względem poziomu zadłużenia długoterminowego – 318,42 EUR na 1 ha UR. Najmniejsze zadłużenie długoterminowe gospodarstw rolnych

zanotowano w Rumunii – jedynie 38,15 EUR, gdzie aktywność inwestycyjna była ograniczona.

**Tabela 1. Średni poziom zobowiązań długoterminowych na 1 ha UR w wybranych krajach UE w latach 2004-2009 [EUR]**

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Bułgaria	b.d.	b.d.	b.d.	139,52	230,41	275,28
Czechy	370,85	381,44	416,21	435,70	463,73	512,75
Estonia	149,11	189,12	232,33	301,26	332,68	317,74
Litwa	56,86	94,32	179,37	204,29	219,21	168,59
Łotwa	147,57	238,12	284,22	301,87	407,29	381,26
Polska	319,95	317,15	329,28	357,23	391,53	318,42
Rumunia	b.d.	b.d.	b.d.	71,66	52,28	38,15
Słowacja	49,70	60,39	77,13	81,88	119,83	142,62
Słowenia	387,61	322,03	250,61	333,54	261,41	266,75
Węgry	437,77	417,18	341,20	360,56	437,30	308,32

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych FADN za lata 2004-2009.

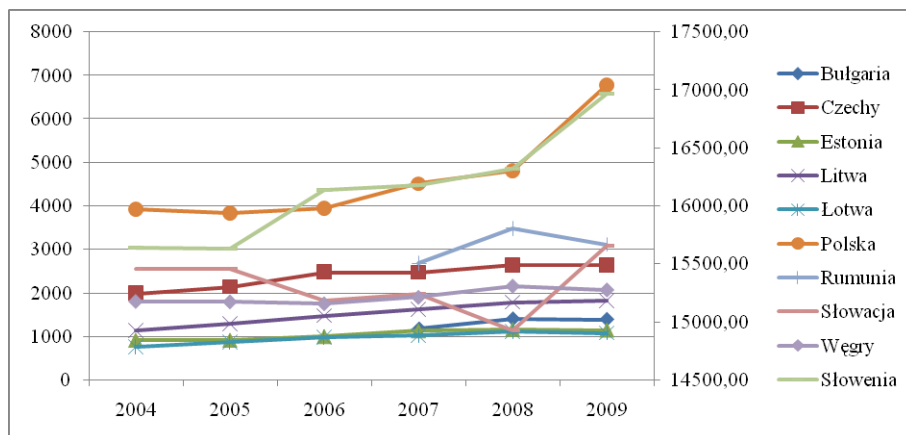
W analizie zadłużenia, obok nominalnych wartości zobowiązań przypadających na 1 ha UR duże znaczenie ma rozróżnienie zadłużenia długo- i krótkoterminowego. Ustalenie odpowiednich proporcji pomiędzy kapitałem własnym, a kapitałem obcym oraz określenie prawidłowego poziomu zadłużenia krótko- i długoterminowego pozwala zwiększyć możliwości finansowania działalności gospodarstw, zachowując przy tym bezpieczny poziom wypłacalności. Zależności te zostały uwzględnione przy ocenie zadłużenia gospodarstw rolnych w wybranych krajach UE.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że największy odsetek zobowiązań o terminie spłaty dłuższym niż jeden rok zanotowano w Słowenii. W analizowanym okresie kształtował się on w przedziale od 93% do 99%. Na kolejnym miejscu uplasowały się polskie gospodarstwa rolne. W latach 2004-2009 udział zadłużenia długoterminowego w zobowiązaniach ogółem kształtował się na poziomie 70%. Najniższy poziom omawianej relacji zanotowano natomiast na Węgrzech. Na koniec analizowanego okresu 47% stanowiły zobowiązania o terminie spłaty dłuższym niż jeden rok. Wynika to z większej dynamiki zadłużenia krótkoterminowego.

Pierwsze miejsce pod względem średniej wartości kapitału własnego przypadającej na 1 ha UR zajęły gospodarstwa rolne prowadzące działalność na Słowacji. W analizowanym okresie poziom tej relacji wzrósł z 15639,47 EUR do 16967,81 EUR. Na drugiej pozycji uplasowały się polskie gospodarstwa rolne, dla których zanotowano wzrost omawianej relacji z 3933 EUR do 6780 EUR. Natomiast najniższy poziom kapitału własnego na 1 ha UR zaobserwo-

wano w przypadku Łotwy i Estonii. Największą dynamikę tej kategorii zanotowano w Polsce (172%), Litwie (161%) oraz Łotwie (142%).

**Wykres 2. Średnia wartość kapitału własnego na 1 ha UR w wybranych krajach UE w latach 2004-2009 [EUR]**

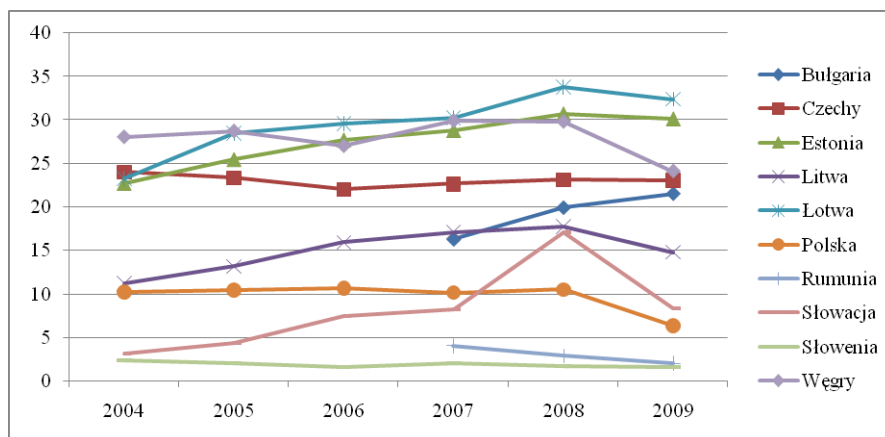


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych FADN za lata 2004-2009.

Ważnych informacji na temat sytuacji zadłużeniowej gospodarstw rolnych dostarczyła analiza wskaźnika zadłużenia ogółem, który został obliczony jako relacja zobowiązań ogółem do aktywów ogółem. W literaturze z zakresu finansów przedsiębiorstw powszechnie uznaje się, że krytyczna wartość tego wskaźnika kształtuje się na poziomie 0,5. Oznacza to, że majątek przedsiębiorstwa może być finansowany co najwyżej w połowie kapitałem obcym. W przypadku gospodarstw rolnych reguła ta nie ma zazwyczaj zastosowania. Wynika to z faktu, iż te podmioty gospodarcze utrzymują znacznie niższy poziom zadłużenia. W związku z tym, że są to zazwyczaj firmy rodzinne, ich zdolność do zaciągania zobowiązań jest znacznie mniejsza niż dużych przedsiębiorstw rolnych. Pogląd ten potwierdzają zaprezentowane dane empiryczne (wykres 3). Na przestrzeni analizowanego okresu nie zaobserwowano wartości wskaźnika zadłużenia ogółem wyższej niż 35%. Sytuacja ta dotyczyła gospodarstw rolnych wszystkich analizowanych krajów Europy Środkowo-Wschodniej.



**Wykres 3. Wskaźnik zadłużenia ogółem w wybranych krajach UE w latach 2004–2009 [%]**

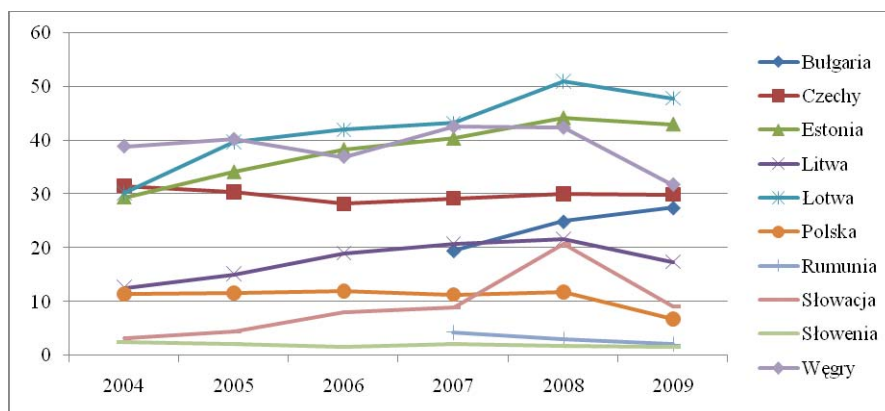


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych FADN za lata 2004–2009.

W ocenie tendencji zmian zadłużenia gospodarstw warto również uwzględnić wskaźnik zadłużenia kapitału własnego, który jest relacją kapitału obcego do kapitału własnego. Wysoki poziom tego wskaźnika wskazuje na wysokie koszty finansowe obciążające wynik finansowy, co z kolei może być przyczyną braku terminowego regulowania zobowiązań kredytowych.

W 2004 r. najwyższy poziom zadłużenia kapitału własnego (39%) zanotowano na Węgrzech (wykres 4).

**Wykres 4. Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego w wybranych krajach UE w latach 2004–2009 [%]**

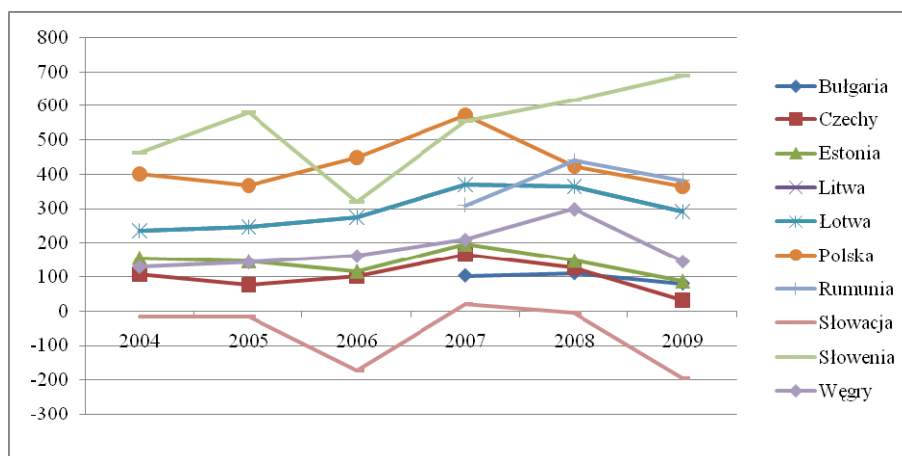


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych FADN za lata 2004–2009.

Na kolejnych pozycjach znalazły się gospodarstwa rolne funkcjonujące w Czechach (32%) i na Łotwie (30%). Najmniejszą relację zobowiązań ogółem do wartości kapitału własnego zaobserwowano na Słowenii i w Rumunii, a więc w krajach o dużym rozdrobnieniu agrarnym. Nie przekroczyła ona nawet 5%. Niski poziom tego wskaźnika zanotowały również polskie gospodarstwa rolne, które również cechują się niską wielkością obszarową. Zadłużenie kapitału własnego kształtowało się na poziomie 11-12%, a na koniec analizowanego okresu spadło do 6,7%.

Poziom zadłużenia gospodarstw rolnych warto porównać także z średnią wartością dochodu rolniczego przypadającego na 1 ha UR w poszczególnych krajach objętych analizą. Wielkość uzyskiwanego dochodu rolniczego świadczy bowiem o poziomie dochodowości gospodarstw rolnych. W 2004 r. najwyższy poziom dochodu rolniczego na 1 ha UR zanotowano w przypadku Słowenii (462,71 EUR) (wykres 5). Polskie gospodarstwa rolne uplasowały się na drugim miejscu (400,99 EUR). Znajduje tu potwierdzenia teza, że na ogół w gospodarstwach o mniejszym obszarze, poziom dochodu rolniczego przypadający na jednostkę powierzchni jest większy niż w gospodarstwach obszarowo większych. Najmniej dochodowe okazały się gospodarstwa słowackie. W 2004 r. dochód rolniczy na 1 ha UR kształtował się na poziomie poniżej zera (-15,57 EUR). Jedynie w 2007 r. zanotowano tu wartości dodatnie (20,32 EUR na 1 ha UR).

**Wykres 5. Dochód rolniczy z gospodarstwa rodzinnego w wybranych krajach UE w latach 2004-2009 [%]**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych FADN za lata 2004-2009.

Na przestrzeni analizowanego okresu średnia wartość dochodu rolniczego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej ulegała zmianom. Warto podkreślić znaczny wzrost tej kategorii w 2007 r. gospodarstwach większości analizowanych krajów. Przykładowo w Słowenii dochód rolniczy w 2007 r. był wyższy o 73% niż rok wcześniej, w Polsce o 27%. Na koniec analizowanego okresu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej zanotowano spadek średniej wartości dochodu rolniczego na 1 ha UR. Wyjątek stanowiły słoweńskie gospodarstwa rolnicze, których dochodowość wzrosła o 12%. W przypadku polskich rolników zanotowano niepokojący spadek dochodu rolniczego na 1 ha UR. W 2009 r. poziom jego zmniejszył się o ponad 1/3 w porównaniu do 2007 r.

### Podsumowanie

Polskie rolnictwo, podobnie jak pozostałe sektory gospodarki, odczuwa skutki kryzysu globalnego. Sytuacja ta dotyczy również gospodarstw rolnych, które stanowią podstawę funkcjonowania sektora rolnego. W obliczu wydarzeń kryzysowych szczególne znaczenie mają decyzje dotyczące optymalnej struktury finansowania działalności. W opracowaniu przedstawiono wartości średnie poszczególnych kategorii struktury kapitałowej gospodarstw rolnych w Polsce na tle innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Badaniami objęto lata 2004-2009.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że najwyższy poziom zadłużenia ogółem na 1 ha UR zanotowano na Węgrzech, w Czechach i w Polsce. Najmniej zadłużone okazały się gospodarstwa rolne w Rumunii i na Słowacji. Podobne tendencje zanotowano w przypadku średnich wartości zobowiązań długoterminowych przypadających na 1 ha UR.

Na pierwszej pozycji pod względem średniej wartości kapitału własnego, przypadającej na 1 ha UR, znalazły się gospodarstwa rolne prowadzące działalność na Słowacji. Na drugim miejscu znalazły się polskie gospodarstwa rolne, dla których zanotowano wzrost omawianej relacji z 3933 EUR do 6780 EUR. Natomiast najniższy poziom kapitału własnego na 1 ha UR zanotowano w gospodarstwach rolnych na Łotwie i w Estonii.

Ważnych informacji na temat źródeł finansowania działalności gospodarstw rolnych dostarczył również wskaźnik zadłużenia ogółem i wskaźnik zadłużenia kapitału własnego. Warto podkreślić, że na przestrzeni analizowanego okresu nie zanotowano wartości wskaźnika zadłużenia ogółem wyższej niż 35%. Sytuacja ta dotyczyła gospodarstw rolnych wszystkich analizowanych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Wynika to przede wszystkim z tendencji utrzymywania niskiego poziomu zadłużenia gospodarstw rolnych, które z reguły są firmami rodzinnymi. Natomiast w przypadku drugiego wskaźnika

najmniejszą relację zobowiązań ogółem do wartości kapitału własnego zaobserwowano na Słowenii i w Rumunii, a więc w krajach o dużym rozdrobnieniu agrarnym. Nie przekroczyła ona nawet 5%. Niski poziom tego wskaźnika zaobserwowano również w przypadku polskich gospodarstw rolnych, które również cechują się niską wielkością obszarową.

Poziom zadłużenia gospodarstw rolnych jest powiązany z wielkością dochodu rolniczego. Przykładowo gospodarstwa rolne na Słowacji, gdzie przeciętnie zanotowano najwyższy poziom dochodu rolniczego na 1 ha UR, charakteryzowały się również niskimi wskaźnikami zadłużenia i wysokim udziałem kapitału własnego w finansowaniu działalności tych podmiotów gospodarczych.

W warunkach globalizacji rynku rolnego i występujących sytuacji kryzysowych, które dotyczą również polskie rolnictwo, problematyka zachowania odpowiedniego poziomu relacji między zobowiązaniami a kapitałem własnym, który z kolei wpływa na wypłacalność gospodarstw rolnych, nabiera szczególnego znaczenia i stanowi ważny element badań koniunktury w tym sektorze.

## Bibliografia

Bereźnicka J. (2011), *Finansowanie długiem działalności gospodarstwa rolnego a zmiana wartości kapitału własnego, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Zeszyt 6, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Bień W. (2002), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Briggeman B.C. (2010), *Debt, Income and Farm Financial Stress*, The Main Street Economist – regional and rural analysis, Federal Reserve Bank of Kansas City; [http://www.kansascityfed.org/publicat/mse/mse\\_0610.pdf](http://www.kansascityfed.org/publicat/mse/mse_0610.pdf).

*Badanie koniunktury w gospodarstwach rolnych w 2012 r.*, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RL\\_badanie\\_koniunktury\\_w\\_gospodarstwach\\_rolnych\\_grudzien\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RL_badanie_koniunktury_w_gospodarstwach_rolnych_grudzien_2012.pdf).

Dane empiryczne *Farm Accountancy Data Network* za lata 2004–2009.

*Informacja o realizacji Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2004–2006*; [http://www.arimr.gov.pl/uploads/media/0510\\_PROW\\_04-06.pdf](http://www.arimr.gov.pl/uploads/media/0510_PROW_04-06.pdf).

Rocznik Statystyczny Rolnictwa, 2012; [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs\\_rocznik\\_rolnictwa\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_rolnictwa_2012.pdf).

Magdalena Magiera  
Społeczna Akademia Nauk

## Czynniki warunkujące zdolność kredytową przedsiębiorstwa rodzinnego

### Factors determining the creditworthiness of the family business

**Abstract:** Having by an economic entity the appropriate volume of financial means is guaranteeing her the existence and the subsequent development. It is well known that the company's own resources are limited, so they are forced to use external sources of finance. The acquisition process is not easy. Small family businesses in such situations, reach for a bank credit. However, to obtain positive credit decision is related to the assessment carried out by the bank financial condition of the applicant credit. Creditworthiness of the company is defined as the current and foreseeable its solvency, which results from the current and future economic performance company. By credit meant the ability to repay the loan with interest payment dates specified in the contract. It should be noted that the credit rating business is a complex process. What was presented on the example of PKO BP.

**Key-words:** credit, finance, family businesses, creditworthiness, capital.

### Wstęp

Powszechnie zdolność kredytową określa się jako bieżącą i przewidywalną jego wypłacalność, wynikającą z aktualnej i przyszłej efektywności gospodarki przedsiębiorstwa, zapewniającą zwrot kredytu wraz z odsetkami w terminie jego spłaty. Z powyższej definicji wynika, że kredyt może otrzymać ta jednostka gospodarcza, które jest w stanie go zwrócić wraz z odsetkami w określonym terminie [Jaworski, Krzyszkiewicz, Kosiński 2000, s. 296].

Celem opracowania jest prezentacja możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania przez przedsiębiorstwa rodzinne na przykładzie oceny

zdolności kredytowej przez bank PKO BP. Analizie poddano dane zawarte na ogólnie dostępnej stronie internetowej PKO BP, dotyczące możliwości pozyskania kredytu przez firmę rodzinną. Trzeba podkreślić, że dostępność do kredytowania biznesu rodzinnego w warunkach rynkowych jest znacznie ograniczona przez wiele czynników, zależnych nie tylko od samej firmy.

Czynniki warunkujące zdolność kredytową przedsiębiorstw rodzinnych są podyktowane przez otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne, w którym one funkcjonują. Ciągłe rozwijający się rynek, jego globalizacja i nasilająca się konkurencja kryją w sobie nie tylko nowe i postępowe wartości, lecz również pewne niebezpieczeństwa dla firm rodzinnych [Gabrusiewicz 2002, s. 25].

Czynniki te występują w wielu obszarach ich działalności. Niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania firmy rodzinnej jest ich odpowiednio wczesne rozpoznawanie i trafne prognozowanie zmian. Działanie takie usprawnia proces zarządzania finansami firmy rodzinnej i warunkuje jej zdolność kredytową [Walczak 1998, s. 33].

### **1. Wewnętrzne czynniki determinujące zdolność kredytową firmy rodzinnej**

Czynniki wewnętrzne warunkujące zdolność kredytową przedsiębiorstw rodzinnych wynikają przede wszystkim z:

- celu i strategii działania firmy,
- struktury i formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa,
- sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa,
- źródeł finansowania majątku,
- struktury majątkowej przedsiębiorstwa,
- poziomu kultury i wykształcenia kadry.

Niezwykły duży wpływ na zdolność kredytową firm rodzinnych ma cel ich działania i ściśle z nim związana strategia rozwojowa. Istotą tej ważności jest fakt, iż podstawowy cel działania firmy rodzinnej stanowi jeden z czynników określających skuteczność i sprawność jej rozwoju. Strategia to koncepcyjny wzorzec funkcjonowania i rozwoju jednostki gospodarczej, a także zbiór kryteriów i reguł decyzyjnych, kształtujących funkcjonowanie i dalszy jej rozwój w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Współczesna teoria przedsiębiorstwa zakłada, iż celem wszelkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie jest maksymalizacja korzyści osiąganych z tytułu zaangażowania kapitału w przedsiębiorstwo. I tak też się dzieje w przypadku firm rodzinnych. W tym przypadku kapitał zaangażowany w działalność firmy stanowi własność jej właściciela, a często są to wieloletnie oszczędności jego i członków rodziny [Wypych 1999, s. 35].

Istotnym czynnikiem, mającym wpływ na zdolność kredytową przedsiębiorstwa, jest jego forma organizacyjno-prawna. W polskich warunkach re-

guluje to Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 roku [DZ.U. 2004 nr 173, poz. 1807], która, opierając się na przedmiotowym i podmiotowym określaniu zakresu jej obowiązywania, realizuje tkwiące u podstaw gospodarki rynkowej założenie, że wszystkie podmioty gospodarcze powinny być traktowane na równych prawach, a państwo powinno stwarzać korzystne warunki dla funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, do których należą również firmy rodzinne. Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa przesądza o systemie finansowym i zasadach prowadzenia gospodarki finansowej. To z kolei znajduje swoje odzwierciedlenie w sposobie tworzenia kapitałów własnych i możliwości pozyskiwania kapitałów obcych [Wypych 1999, s. 34].

Czynnikiem warunkującym zdolność kredytową firm rodzinnych są niewątpliwie źródła finansowania majątku. Podział źródeł finansowania majątku na obce i własne pozwala na poznanie struktury kapitałów w firmie rodzinnej. Zastosowanie kapitału obcego zwiększa efektywność kapitału własnego, zaangażowanego w działalność gospodarczą. Dzieje się tak, ponieważ działanie przedsiębiorstwa na większą skalę przynosi lepsze efekty. Trzeba pamiętać jednak, że ważne jest utrzymanie odpowiedniej proporcji między poszczególnymi rodzajami finansowania. Powszechnie uważa się, że kapitał własny powinien stanowić około 40% kapitału całkowitego przedsiębiorstwa. Wtedy mamy pewność, że jednostka gospodarcza funkcjonuje prawidłowo [Wypych 1999, s. 35].

Kolejnym ważnym czynnikiem, determinującym zdolność kredytową firmy rodzinnej, są niewątpliwie jej pracownicy. W tego typu jednostkach gospodarczych wielu pracowników należy do rodziny właściciela. Wykonują oni czynności, które w rezultacie wpływają na efektywność całego przedsiębiorstwa. Celem każdego pracownika powinna być właściwa realizacja określonych czynności i standardów wykonania. Umiejętności i wiedza pracowników oraz świadomość wykonywanej przez nich pracy determinują efektywność całego przedsiębiorstwa, co z kolei znajduje swoje odzwierciedlenie w jego zdolności kredytowej [Duchniewicz 2004, s. 520]. Wiedza zaczyna odgrywać znaczącą rolę w pozyskiwaniu przewagi konkurencyjnej i jest postrzegana jako czynnik postępu cywilizacyjnego, wpływający na usprawnienie działań przedsiębiorstwa [Olesiński 2001, s. 33].

## **2. Czynniki zewnętrzne wpływające na zdolność kredytową**

Odrębną grupą czynników, determinującą zdolność kredytową firmy rodzinnej, to czynniki zewnętrzne. Czynniki te są niezależne od jednostki gospodarczej, a zawarte są w jej otoczeniu bliższym i dalszym.



Mikrootoczenie<sup>32</sup>, czyli otoczenie bliższe, odzwierciedla fakt, że firma rodzinna działa na określonym rynku i określonym terytorium. Jej relacje z otoczeniem bliższym mają charakter stabilny i bezpośredni. Firma rodzinna wchodzi w kontakty z dostawcami i odbiorcami, ma do czynienia z konkurentami, korzysta z zasobów siły roboczej, korzysta z infrastruktury technicznej. Powiązana jest również z instytucjami finansowymi, organami administracji państwowej i samorządowej, placówkami naukowymi i rozwojowymi. Podmioty te mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Aby jednak oddziaływania te mogły być w pełni efektywne, zarządzający firmą rodzinną powinni dokładnie poznać wymienione podmioty. Celem takiego działania jest dostosowywanie firmy do wyzwań, jakie stawia konkurencja, przewyższanie sytuacji kryzysowych i ekstremalnie trudnych. Dążenie do powyższych celów pozwoli firmie osiągnąć sukces, a co za tym idzie, utrzymać dobrą sytuację finansową firmy, co z kolei wpływa na jej zdolność kredytową. [Olesiński 2001, s. 45].

W makrootoczeniu<sup>33</sup>, czyli otoczeniu dalszym, podstawowe znaczenie mają czynniki związane z:

- sytuacją gospodarczą kraju,
- oddziaływaniem państwa na procesy gospodarcze,
- systemem politycznym i prawnym,
- stosunkami gospodarczymi z zagranicą itp.

Dysponowanie przez zarządzających firmą rodzinną odpowiednimi informacjami i trafnymi prognozami zmian przewidywanych w powyższych dziedzinach, pozwala na dostatecznie wczesne reagowanie i podejmowanie trafnych decyzji strategicznych. To z kolei daje możliwość osiągania przez firmę zysków, a tym samym podnoszenia efektywności gospodarowania. Natomiast brak zdecydowanej i szybkiej reakcji na zmiany uwarunkowań makroekonomicznych może doprowadzić firmę rodzinną do obniżenia zysków i pogorszenia swojej dolności kredytowej.

Wpływ inflacji na zdolność kredytową firmy rodzinnej jest różnorodny. Należy przez to rozumieć, iż niski poziom inflacji nie wywiera istotnego wpływu

<sup>32</sup> Mikrootoczeniem, nazywanym również w literaturze otoczeniem bliższym, czy otoczeniem konkurencyjnym przedsiębiorstwa, określa się powszechnie ogół podmiotów wpływających na przedsiębiorstwo i na które może ono wpływać. Cechą podstawową mikrootoczenia jest fakt, że między jego elementami a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne. Podmioty otoczenia bliższego oddziałują na przedsiębiorstwo, a ono jest w stanie aktywnie reagować na nadchodzące bodźce. Oznacza to, że przedsiębiorstwo ma możliwość badać, przewidywać i kształtować swoje stosunki z otoczeniem konkurencyjnym [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 32].

<sup>33</sup> Makrootoczenie, nazywane również otoczeniem dalszym przedsiębiorstwa, otoczeniem ogólnym, to ogół warunków działania przedsiębiorstwa w danym państwie, regionie, układzie politycznym itp. Przedsiębiorstwo nie ma możliwości oddziaływania na otoczenie dalsze, może jedynie przystosować się do warunków w nim panujących [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 32].



na wyniki firmy. Natomiast w momencie wysokiej inflacji należy wprowadzić określoną strategię postępowania, która powinna polegać na działaniu zapobiegającym spadkowi realnej wartości rynkowej firmy i posiadanej realnej wartości majątku, a jednocześnie umożliwiałoby realny wzrost zysku. Szybkie reagowanie na zmiany w tym zakresie mogą przynieść firmie rodzinnej wymierne korzyści finansowe i zwiększyć jej zdolność kredytową [Caban 1995, s. 343].

Innym czynnikiem, mającym wpływ na zdolność kredytową przedsiębiorstwa rodzinnego, jest koniunktura gospodarcza [Piech, Pangsy-Kania 2003, s. 61]. Działalność firmy rodzinnej również podlega koniunkturalnym zmianom i przeżywa poszczególne etapy cyklu czyli wzrost, stagnację i recesję. Są to zjawiska nieuchronne. Firma, by nie stracić dobrej kondycji finansowej, która jest wyznacznikiem efektywności jej działania, powinna mieć opracowany system przewidywania recesji i opracowaną strategię na jej przetrwanie. Powinna wiedzieć, jak dostosować koszty do malejących przychodów i z jakich rezerw będzie mogła skorzystać [Caban 1995, s. 344].

Kolejnym czynnikiem, warunkującym zdolność kredytową firmy rodzinnej, jest jej dobra pozycja na rynku [Pepels 2005, s. 8]. W celu jej osiągnięcia firma powinna mieć opracowaną strategię rozwojową, posiadać dobry system informacyjny o konkurencji i trendach w branży, w której działa. Zarządzający firmą rodzinną powinni mieć świadomość, jakimi ścieżkami podążać, aby wyprzedzić konkurencję [Kupper-Dirk 2001, s. 93]. Ważnym elementem jest monitoring płynności finansowej dłużników firmy, ponieważ zachwianie w regulowaniu terminowym płatności może doprowadzić do utraty płynności finansowej, a tym samym zdolności kredytowej [Wypych 1999, s. 34].

Niemalą wpływ na zdolność kredytową podmiotów gospodarczych, należących do sektora MŚP, do którego zaliczają się firmy rodzinne, ma polityka budżetowa państwa. Zarządzając firmą rodzinną, należy doskonale znać obowiązujący system podatkowy, jak i obserwować zmiany w jego zakresie. Opracowanie strategii podatkowej, która uwzględniałaby zróżnicowane formy opodatkowania, możliwości otrzymywania ulg i zwolnień podatkowych, zasady rozliczania i terminy płatności podatków oraz sankcje podatkowe, jest ważne z punktu widzenia zyskowności firmy. Ważne dla firmy są również informacje w zakresie wysokości deficytu budżetowego oraz założeń rządu dotyczących równoważenia dochodów i wydatków państwa. Na podstawie ich analizy można przewidywać kierunki zmian systemu podatkowego oraz tempo inflacji. Przewidywania w tym zakresie są podstawą opracowania strategii działania firmy [Mazurkiewicz 2007, s. 61].

W polityce pieniężnej państwa wpływ na sytuację finansową firmy rodzinnej i wynikającą z niej zdolność kredytową ma przede wszystkim zmienność podstawowych stóp procentowych, która znajduje odzwierciedlenie w zmia-

nach poziomu oprocentowania kredytów bankowych. Polityka budżetowa realizowana jest przez Radę Polityki Pieniężnej i polega na regulowaniu podaży i ceny pieniądza kredytowego. Firma rodzinna powinna uwzględniać zmienność stóp procentowych w prowadzonej przez siebie polityce kredytowej, rozważając możliwość wykorzystania alternatywnych źródeł pozyskiwania kapitału. Duży wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa i jego zdolność kredytową ma lokowanie czasowo wolnych środków w bony i obligacje skarbowe, a także udział w operacjach dyskontowania weksli [Kosikowski, Ruśkowski 2008, s. 613].

Sytuacja polityczna kraju i regionu wpływa na zdolność kredytową przedsiębiorstwa rodzinnego w sposób pośredni. Otoczenie polityczne ma ścisły związek z wymienionymi wcześniej czynnikami, warunkującymi sytuację finansową przedsiębiorstwa. Wpływ otoczenia politycznego na podejmowanie decyzji w firmie sprawia, że owe decyzje są obarczone ryzykiem. Oznacza ono sytuację, w której nie można całkowicie przewidzieć przyszłych warunków gospodarowania. W rezultacie przewidywane korzyści finansowe mogą okazać się nieco mniejsze i w sposób niekorzystny wpłynąć na zdolność kredytową [Wypych 1999, s. 46]. Państwo powinno ułatwiać firmom rodzinnym wejście na rynek. Dla wielu takich firm koszty doradztwa prawnego i finansowego są zbyt wysokie, dlatego priorytetem państwa powinno stać się ułatwienie im dostępu do tego typu usług.

Omówiony podział czynników, warunkujących efektywność ekonomiczną gospodarowania, jest powszechnie stosowany w literaturze i praktyce. Nie należy jednak zapominać o innych podziałach i grupowaniach tych czynników.

### **3. Identyfikacja sposobu oceny zdolności kredytowej firm rodzinnych w PKO Banku Polskim<sup>34</sup>**

Bank PKO BP SA ma wypracowane własne metody oceny poszczególnych grup potencjalnych kredytobiorców. Zasady i procedury postępowania związanego z oceną zdolności kredytowej są kwestią kluczową dla każdego rodzaju kredytu i banku. W ocenie zdolności kredytowej klienta banki weryfikują przede wszystkim poziom zadłużenia klientów i historię spłat innych kredytów, a także zadeklarowany poziom dochodów. Posiadanie zdolności kredytowej jest ustawowym wymogiem udzielenia kredytu przez bank.

W PKO BP klienci klasyfikacja klientów prezentuje się następująco:

- klienci indywidualni,
- uczniowie i studenci,
- bankowość osobista,

<sup>34</sup> Rozdział został opracowany w oparciu o dane pozyskane z PKO BP oraz dane dostępne na stronie internetowej banku.

- firmy, wspólnoty i spółdzielnie,
- korporacje i samorządy.

Firmy rodzinne, ze względu na swój rozmiar, zakwalifikowane są do grupy firmy, wspólnoty i spółdzielnie, w ramach której przewidziane są przedsiębiorstwa należące do sektora MŚP. Dla oceny zdolności kredytowej małych i średnich firm bank stosuje:

- kredytową analizę jakościową,
- kredytową analizę ilościową.
- kredytową analizę punktową.

Kredytowa analiza jakościowa to nic innego, jak ustalenie wysokości i stabilności uzyskiwanych dochodów przez kredytobiorcę, które są zapewnieniem spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w ustalonym terminie. Bank potrzebuje do takiej analizy dokumentów obrazujących sytuację finansową kredytobiorcy, a więc umowy o pracę, dzieło, zlecenia [Korol 2010, s. 78].

Kredytowa analiza ilościowa jest dokonywana na podstawie cech jakościowych kredytobiorcy. Obejmuje ona ocenę cech osobowych kredytobiorcy, historii współpracy z bankiem, ryzyka wynikającego z transakcji kredytowej. Im większa kwota kredytu, tym większe jest ryzyko udzielenia go przez bank. Kredytowa analiza punktowa to przypisywanie poszczególnym cechom jakościowym i ilościowym kredytobiorcy odpowiedniej liczby punktów. Bank poddaje ocenie najistotniejsze dla siebie cechy, które mają wpływ na wysokość zdolności kredytowej. Do prowadzenia praktycznej analizy wskaźnikowej wykorzystuje się bazę informatyczną banku. Stanowi ona warunek optymalnej alokacji środków kredytowych. Bank posiada aktualne dane empiryczne GUS, pozwalające na bieżące porównywanie sytuacji ekonomiczno-finansowej w różnych przekrojach. PKO BP w niektórych przypadkach wymaga dodatkowo: zabezpieczenia kredytu, poręczenia wekslowego, poręczenia według prawa cywilnego [Korol 2010, s. 78].

W rezultacie przeprowadzonych ocen kryteriów obiektywnych i subiektywnych oraz korekt punktowych, dokonuje się przyporządkowania firmy rodzinnej do jednej z pięciu klas sytuacji ekonomiczno-finansowej:

1. klasa bardzo dobra – powyżej 80 pkt,
2. klasa dobra – od 68 do 80 pkt,
3. klasa przeciętna – od 51 do 67 pkt,
4. klasa słaba – od 41 do 50 pkt,
5. klasa zła – poniżej 41 pkt.

Na podstawie zakwalifikowania kredytobiorców do poszczególnych klas sytuacji ekonomiczno-finansowej, dywersyfikowane są warunki dostępności do kredytu, a następnie, biorąc pod uwagę długość okresu kredytowania, usta-

lane są granice marż ryzyka kredytowego. Ocena zdolności kredytowej firm rodzinnych w PKO BP nie odbiega od standardów oceny innych przedsiębiorców. Firmy te również muszą przebrnąć przez skomplikowaną procedurę kredytową, zwłaszcza przy kredytach inwestycyjnych, gdzie oprócz wniosku kredytowego wymagany jest szczegółowy biznesplan przedsięwzięcia finansowanego kredytem. Przedsiębiorstwa rodzinne, zwłaszcza małe, mają również problem z zagwarantowaniem zabezpieczenia kredytu. Firmy rodzinne powinny być traktowane przez bank odmiennie niż pozostałe podmioty gospodarcze. Uniwersalne traktowanie wszystkich jednostek gospodarczych stawia firmy rodzinne na pozycji przegranej. Trudniej wykazać im dobrą kondycję finansową niż przedsiębiorstwom dużym.

Należy podkreślić, iż skomplikowane procedury zniechęcają potencjalnych biorców kapitałów do ubiegania się o środki finansowe w postaci kredytu. Zwłaszcza firmy rodzinne zauważają trudności w pozyskaniu kredytu. Wiele z nich nie prowadzi nawet pełnej księgowości, co komplikuje procedurę liczenia wskaźników finansowych. Optymistycznie nastraja fakt, iż pojawiła się możliwość skorzystania przez mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie firmy, również rodzinne, z gwarancji spłaty kredytu w ramach portfelowej linii gwarancyjnej *de minimis*.<sup>35</sup> Gwarancja *de minimis* z Banku Gospodarstwa Krajowego stanowi zabezpieczenie kredytu obrotowego przeznaczonego na finansowanie bieżącej działalności firmy. Uzyskanie pomocy wymaga minimum formalności dzięki ograniczeniu wymogów dokumentowych, co może stanowić zachętę również dla firm rodzinnych.

### Zakończenie

Reasumując powyższe rozważania na temat czynników warunkujących zdolność kredytową firmy rodzinnej, można pokusić się o stwierdzenie, iż jest to jeden z ważniejszych aspektów działalności firmy. Powszechnie wiadomo, iż zdolność kredytowa uwarunkowana jest wieloma czynnikami, które zawarte są w jej otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Połączenie tych wszystkich elementów daje pełny obraz standingu finansowego jednostki. Należy zauważyć, iż pozyskanie kapitałów obcych warunkuje rozwój jednostki, a często przesądza o jej bycie. Aby jednak firma rodzinna mogła pozyskać zewnętrzne źródła finansowania, musi przekonać potencjalnego dawcę kapitału, że będzie w stanie mu ten kapitał zwrócić, wraz z odsetkami i wszystkimi dodatkowymi kosztami.

Współcześnie pozyskanie kredytu jest coraz trudniejsze. Ogólnoświatowy kryzys na rynkach finansowych wyostrzył kryteria przyznawania kredytów. Banki, w obawie przed niewypłacalnością potencjalnych biorców kapitału,

<sup>35</sup> Gwarancje udzielane przez Bank Gospodarstwa Krajowego stanowią pomoc *de minimis* w rozumieniu przepisów Rozporządzenia Komisji (WE) nr 1998/2006 z dnia 15 grudnia 2006 w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu pomocy *de minimis*.

wprowadziły szereg procedur i metod oceny zdolności kredytowej. Każdy bank w tym zakresie ma swoje wewnętrzne postanowienia i zasady. Różne metody oceny przedsiębiorstw posiadają różną proporcję w przyznanych punktach, zarówno na etapie ilościowym, jak i jakościowym.

Zaprezentowane w pracy metody oceny zdolności kredytowej przez PKO BP służą do analizy zdolności kredytowej przedsiębiorstw sektora MŚP. Do tej grupy zaliczają się również firmy rodzinne. Ocenie podlega nie tylko sytuacja finansowa firmy, ale i sposób zarządzania nią, forma własności oraz jej pozycja na rynku. Obecnie firmy rodzinne działają w trudnych warunkach rynkowych i dawcy kapitału muszą liczyć się z dużym ryzykiem jego zwrotu. Banki w dobie kryzysu finansowego stają przed wyborem metod i technik, dzięki którym zadbają w sposób właściwy o własne interesy, a zarazem przyczyniać się będą do bezpieczeństwa całego systemu bankowego.

Prowadząc rozważania na temat oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa i związanej z tym procesem analizy finansowej, nie należy zapominać o tzw. kreatywnej księgowości. Jednostki gospodarcze, w celu pozyskania obcych źródeł finansowania często "naciągają" swoją sytuację finansową, kreując w dokumentach finansowych nową rzeczywistość.

## Bibliografia

- Caban W. (red.) (1995), *Ekonomia*, Absolwent, Łódź.
- Duchniewicz S. (red), (2004), *Dźwignia archimedesa czyli metody i techniki zarządzania*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Gabrusiewicz W. (2002), *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Jaworski W.L., Krzyszkiewicz Z., Kosiński B. (2000), *Banki*, Poltext, Warszawa.
- Korol T. (2010), *System ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Kosikowski C, Ruśkowski E. (2008), *Finanse publiczne i prawo finansowe*, Wolters Kluwer Polska sp z oo, Warszawa.
- Kupper-Dirks M. (2001), *Managerhaftung und D&O – Versicherung*, Karlsruhe, Frankfurt.
- Litwińczuk H. (red.) (2008), *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, tom 1, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Mazurkiewicz E. (2007), *Polityka gospodarcza Polski po akcesji do Uni Europejskiej*, Almamater WSE, Warszawa.
- Olesiński Z. (2001), *Ekonomika informacji. Podstawy*, PWN, Warszawa.

---

Piech K., Pangsy-Kania S. (2003), *Diagnozowanie koniunktury gospodarczej w Polsce*, Elipsa, Warszawa.

Pepels W. (2005), *Grundlagen der Unternehmens führung*, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, Munschen.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807, art. 103.

Walczak M. (1998), *Prospektywna analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Wypych M. (red.) (1999), *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, Absolwent, Łódź.

Piotr Możyłowski

Wyższa Szkoła Nauk Społecznych i Technicznych w Radomiu

Pierwszy Urząd Skarbowy w Radomiu

## **„Ulga na złe długi” sposobem na poprawę płynności finansowej przedsiębiorstw sektora MSP**

### **„Allowance for bad debt” as a way to improve the liquidity of SME**

**Abstract:** The rise of the unrecoverable debt in connection with the value added tax is worsening the financial standing for the entrepreneur – for seller. In the study are solved solutions implemented by the legislator in the aspect of the possibility of using “concession to bad debts”. The aim of the study was to present important and may cause difficulties solutions under the rules and practices of officials. Moreover make an analysis and compare substantial changes which legislator implemented from the beginning of 2013, which significantly changed the way of accounting to bad debts.

**Key-words:** value added tax, allowance for bad debts, small business, receivables.

### **Wstęp**

Małe i średnie przedsiębiorstwa są solą gospodarki. Mimo rosnącej globalizacji i koncentracji kapitału, gospodarcze znaczenie tych podmiotów jest znaczące dla większości gospodarek na świecie, w tym także dla gospodarki polskiej. Dlatego rozwój małych i średnich przedsiębiorstw powinien być w miarę możliwości nieskrępowany [Przepióra 2009, s. 5]. Choć waga firm rodzinnych MSP w gospodarce jest bardzo duża, mali i średni przedsiębiorcy skarżą się na bardzo na liczne bariery, które w istotny sposób hamują prowadzoną przez nich działalność [Banasiak 2012, s. 136]. Mimo niekwestionowanej roli, jaką małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają w gospodarce, napotyka



w swojej bieżącej i rozwojowej działalności na wiele różnorodnych barier. Są to w większości bariery dotyczące wszystkich przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw rodzinnych. Rozpoznaniu tych barier, jak również przyczyn ich występowania oraz możliwości ich usuwania bądź ograniczania, poświęcono wiele analiz, badań i opracowań [Banasiak 2009, s. 139].

Znaczna część właścicieli przedsiębiorstw sektora MSP wskazuje system podatkowy jako jedną z barier ograniczających ich rozwój. Firmy z sektora MSP muszą się podporządkować ustawom podatkowym. Obciążenia podatkowe ograniczają rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. System podatkowy jest przy tym bardzo złożony, a jednocześnie mało jasny i niestabilny [Możyłowski 2012]. Ciągłe zmiany powodują, że małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie zatrudniają specjalistów od podatków, są narażone na sankcje karne. W sferze fiskalnej istotne są skutki ekonomiczne podporządkowania się regulacjom płacenia np. podatku od towarów i usług. Dodatkowo wiele problemów, związanych z rozliczaniem VAT, rodzi skomplikowana konstrukcja ustawy czy niejasna klasyfikacja towarów i usług, a w związku z tym trudności w określeniu stawki podatku. Wskazać również w tym miejscu należy na moment powstania zobowiązania podatkowego jako jednej z przyczyn kłopotów finansowych przedsiębiorców i trudności z rozliczeniami z budżetem państwa. A to dlatego, że już w chwili sprzedaży i wystawienia faktury, przedsiębiorcy są zobowiązani do odprowadzenia podatku od towarów i usług, nawet jeżeli kupujący zwleka z płatnością lub nie uregulował jej w ogóle. Ma to istotne znaczenie teraz, w dobie spowolnienia gospodarczego. Znaczna część przedsiębiorstw boryka się z nieterminowymi płatnościami ze strony swoich kontrahentów. Zaś ustawa o VAT przewiduje memoriałową metodę rozliczeń z urzędem skarbowym. Co to oznacza w praktyce? To, że nieotrzymanie zapłaty za dostarczony towar lub wykonaną usługę nie zwalnia sprzedawcy z zapłaty podatku<sup>36</sup>. Sytuacje takie mogą doprowadzić do utraty płynności finansowej, która jest niebezpieczna dla przedsiębiorstw z sektora MSP.

Właśnie tzw. złe długi, a więc należności uznane za nieściągalne, są częstym problemem przedsiębiorstw. Wystąpienie takiej wierzytelności w powiązaniu z podatkiem od towarów i usług, jak wskazano wyżej, pogarsza sytuację finansową sprzedawcy<sup>37</sup>. Dlatego w państwach Unii Europejskiej zasadą

<sup>36</sup> Oczywiście istnieje możliwość skorzystania z kasowej metody rozliczeń w podatku od towarów i usług. Jednak zasadą jest rozliczenie memoriałowe. Metoda kasowa stanowi dobrowolną formę dla MSP w rozumieniu Ustawy o VAT (jednak jej znaczenie jest marginalne bowiem na koniec 2011 roku z tej formy rozliczeń korzystało tylko 9263 podatników).

<sup>37</sup> Autor jest pracownikiem Działu Egzekucji Administracyjnej i w praktyce często spotyka się z podmiotami, które straciły płynność finansową poprzez takie działania kontrahentów. Podmioty takie niejednokrotnie muszą dokonać wyboru, czy zapłacić za towar, aby dalej funkcjonować czy zapłacić podatek. I jedno, i drugie wywołuje perturbacje w dalszym prowadzeniu działalności gospodarczej, które potęguje wszczęcie egzekucji w sytuacji niewpłacenia podatku w ustawowym terminie.



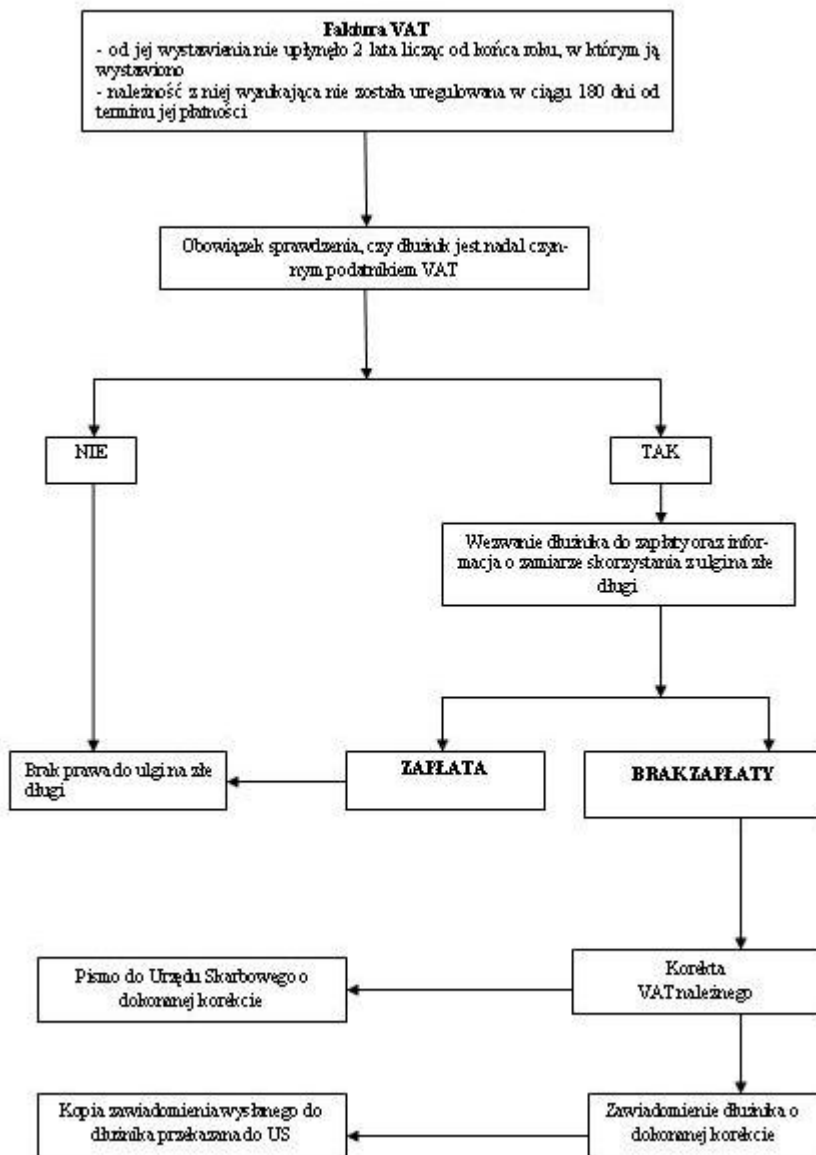
jest, że w regulacjach podatku od wartości dodanej funkcjonują tzw. ulgi na złe długi, które pozwalają wystąpić o zwrot zapłaconego VAT, należnego od nieściągalnych należności. Istnienie takiego rozwiązania w systemie podatkowym, pozwalające wierzycielowi zminimalizować chociaż częściowo poniesione straty przez zwrot zapłaconego podatku, należy uznać za słuszne. Również w Polsce, choć dość późno, jednak wprowadzono do Ustawy o podatku od towarów i usług możliwość uzyskania zwrotu zapłaconego podatku w ramach tzw. ulgi na złe długi. Rozwiązanie to wprowadzono do polskiego systemu podatkowego dopiero z dniem 01 czerwca 2005 roku, po kolejnej nowelizacji Ustawy z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług. Wówczas to dodano nowy rozdział, poświęcony rozliczeniu podatku VAT od nieściągalnych wierzytelności. I zapewne są to pozytywne zapisy w funkcjonującej Ustawie o podatku od towarów i usług, które przychodzą w sukurs przedsiębiorcom w sytuacjach kryzysowych. Jednak, jak to bywa często w polskich warunkach, próba odzyskania podatku podnosi stopień skomplikowania rozliczeń podatkowych [Majkowska 2012]. Również wymogi, które postawił przed podatnikami ustawodawca, niejednokrotnie zniechęcają do skorzystania z tego rozwiązania.

Celem opracowania jest przedstawienie możliwości skorzystania z „ulgi na złe długi” w aspekcie współpracy z urzędem skarbowym, a przede wszystkim zwrócenie uwagi na istotne wymogi wynikające z Ustawy, co w sposób znaczący może wpłynąć na sytuację ekonomiczną przedsiębiorców. Celem opracowania nie jest bowiem przedstawienie całej procedury korzystania z ulgi, a jedynie nakreślenie, jak się wydaje, ważnych i mogących powodować trudności rozwiązań, wynikających z przepisów i praktyki urzędniczej. W opracowaniu przedstawiono zasady rozliczania ulgi do końca 2012 roku dla wierzytelności powstałych w tym okresie i dla których będą miały zastosowanie przepisy obowiązujące w tym stanie prawnym. Natomiast w części drugiej wskazano na ważne z punktu widzenia MSP zmiany, jakie wprowadził ustawodawca od początku 2013 roku, które w sposób istotny zmieniły sposób rozliczania przedstawionej ulgi.

## **1. Ulga na złe długi w uregulowaniach polskiej ustawy o podatku od towarów i usług w stanie prawnym do końca 2012 roku**

Regulacje dotyczące korygowania podatku należnego od towarów i usług zostały zawarte w art. 89a Ustawy [Dz. U. z 2011]. Obowiązujące przepisy dają podatnikom możliwość skorygowania podatku należnego z tytułu dostawy towarów lub świadczenia usług na terytorium kraju w przypadku wierzytelności odpisanych jako nieściągalne. Schemat rozliczania obowiązującej ulgi został przedstawiony na zamieszczonym poniżej rysunku 1.

**Rysunek 1. Schemat czynności dokonywanych przez podatnika korzystającego z ulgi na złe długi do końca 2012 roku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie art. 89a Ustawy o podatku od towarów i usług.

Jak wynika z zapisów ustawowych, aby skorzystać z ulgi, należy spełnić kilka warunków formalnych, co również zostało przedstawione na powyższym

rysunku. Oprócz uprawdopodobnienia nieściągalności wierzytelności, podatnik musi wykazać, m.in. to, że:

- dostawa towaru lub świadczenie usług była dokonana na rzecz podatnika, zarejestrowanego jako podatnik VAT czynnego, niebędącego w trakcie postępowania upadłościowego lub w trakcie likwidacji;
- wierzytelności zostały uprzednio wykazane w deklaracji jako obrót opodatkowany i podatek należny [Tomaszewski 2006];
- wierzyciel i dłużnik, na dzień dokonania korekty podatku są podatnikami zarejestrowanymi jako podatnicy VAT czynni;
- wierzytelności nie zostały zbyte;
- od daty wystawienia faktury dokumentującej wierzytelność nie upłynęły 2 lata, licząc od końca roku, w którym została wystawiona;
- wierzyciel zawiadomił dłużnika o zamiarze skorygowania podatku należnego, a dłużnik w ciągu 14 dni od dnia otrzymania zawiadomienia nie uregulował należności w jakiegokolwiek formie.

Tak postawione warunki mogą zniechęcać podatników do korzystania ze swoich praw. Jednak przedsiębiorcy nie powinni rezygnować z odzyskania choć części swoich należności, dlatego w dalszej części zostaną przedstawione kwestie, które mogą powodować trudności w rozliczeniu tejże ulgi z punktu widzenia podatnika.

Jednym z warunków skorzystania z ulgi jest uprawdopodobnienie nieściągalności wierzytelności, który to warunek budzi wiele kontrowersji. Na uwagę więc w tym miejscu zasługuje pozytywna zmiana dokonana w 2008 roku, która wprowadziła kategorię „wierzytelności, których nieściągalność została uprawdopodobniona”, którymi stają się należności nieuregulowane w czasie 180 dni od upływu terminu płatności. Uniezależniono niejako tym samym pojęcie wierzytelności w podatku VAT od regulacji zawartych w przepisach ustaw o podatkach dochodowych. Status takiej wierzytelności związany jest ściśle z upływem określonego czasu – od dnia upływu terminu płatności do chwili powstania uprawnienia do skorzystania z ulgi. Przepisy nie określają wprost, w jaki sposób należy udokumentować, że dana wierzytelność jest nieściągalna. Dowodami tymi zasadniczo będą umowy i przede wszystkim faktury VAT, z których wynikać będą terminy płatności. Oprócz powyższych mogą to być również wezwania dłużnika do zapłaty należności.

Ważne z punktu widzenia podatnika – wierzyciela jest dość wczesne reagowanie na brak zapłaty ze strony dłużnika. Dlatego powinien on starać się uzyskać nakaz zapłaty w postępowaniu sądowym – i to jak najszybciej w sytuacji braku zapłaty – co umożliwi mu skorzystanie także z odpisu nieściągalnych

wierzytelności w podatkach dochodowych<sup>38</sup>. Prowadzenie postępowania egzekucyjnego wobec dłużnika umożliwi nam szybsze zgromadzenie niezbędnych dokumentów, jak choćby informacji z organu egzekucyjnego o stanie postępowania egzekucyjnego czy w ostateczności postanowienia o umorzeniu postępowania egzekucyjnego.

Innym warunkiem, o którym należy bezwzględnie pamiętać, jest to, aby w momencie korzystania z ulgi wierzytelności nie były zbyte. Wcześniejsza sprzedaż takich wierzytelności pozbawi nas prawa do ulgi i uniemożliwi dokonanie korekty podatku należnego. Należy więc dokładnie przemyśleć i przeanalizować możliwość zbycia wierzytelności w aspekcie skorzystania z ulgi. Chodzi oczywiście o sytuację, w której zechcemy skorzystać z ulgi w podatku VAT, jak i dochodowym co pozwoli przedsiębiorcy odzyskać ok. 50% wierzytelności. Sprzedaż wierzytelności nie zawsze pozwoli nam osiągnąć większą kwotę niż ta wynikająca z przepisów podatkowych<sup>39</sup>.

Kolejnym warunkiem, który utrudnia skorzystanie z ulgi, jest posiadanie statusu podatkowego VAT przez wierzyciela, jak i dłużnika. Zarówno wierzyciel, jak i dłużnik, na dzień dokonywania korekty muszą być podatnikami zarejestrowanymi jako podatnicy VAT czynni. Według ustawodawcy warunek ten jest związany z faktem, iż tylko tacy podatnicy są zdolni do dokonywania korekty. Oczywiście ustawodawca zabezpieczył w ten sposób interesy budżetu państwa, choć przecież można było wprowadzić inne rozwiązania, które usprawniłyby rozliczenie ulgi. I nie powodowałyby zmniejszenia wpływów podatkowych do budżetu.

Mając nawet na względzie ochronę interesów budżetu państwa, wydaje się niezasadne wprowadzenie takiego warunku, aby dłużnik był zarejestrowany jako podatnik VAT w chwili dokonywania korekty. Nawet gdyby nie był on podatnikiem VAT w chwili korzystania z ulgi przez wierzyciela, to na skutek korekty podatku należnego u wierzyciela mógłby on zostać zmuszony do powiększenia np. swoich przychodów w podatku dochodowym. Notabene nawet obecnie na mocy art. 89b ust. 1 Ustawy o VAT, podatnik – dłużnik w przypadku braku podatku naliczonego, jest zobowiązany do powiększenia kwoty podatku należnego. Rozwiązania takie byłyby korzystne choćby dlatego, że korekta podatku naliczonego u dłużnika jest dokonywana wstecz. Wystarczy zatem wymóg posiadania statusu podatnika VAT w chwili dokonywania transakcji i powstania należności, która następnie przerodziła się w nieściągalną

<sup>38</sup> Takie działania pozwolą odzyskać wierzycielowi od ok. 40 do 60 % utraconej wierzytelności poprzez zmniejszenie zobowiązania w podatku dochodowym.

<sup>39</sup> Przepisy nie mówią natomiast nic o zbywaniu wierzytelności po dniu dokonania korekty. Jeśli więc wierzyciel uprawdopodobni nieściągalność długu i skorzysta z ulgi na złe długi, to wydawać by się mogło, że będzie mógł taki dług sprzedać. Poparcie powyższego znajdziemy w wyroku WSA w Warszawie z dnia 03.11.2010 r. o sygn. akt III SA/Wa 444/10. Jednak należy pamiętać, że istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia sporu z organami podatkowymi.

wierzytelność. Ponadto to na podatniku – wierzycielu spoczywa wymóg ustalenia, czy na dzień korzystania z ulgi dłużnik nadal posiada status podatnika VAT. Jest to kolejna bariera utrudniająca skorzystanie z ulgi. Wymóg posiadania statusu podatnika VAT nie można wytłumaczyć w żaden inny sposób, jak tylko mający spowodować niemożność skorzystania z ulgi i nadmierne dbanie o interesy budżetu państwa kosztem podatników.

Są jeszcze dwa uwarunkowania, o których należy pamiętać, przygotowując się do skorzystania z omawianej ulgi. Chodzi mianowicie o uregulowania zawarte w art. 89a ust. 7 Ustawy, który stanowi, iż z ulgi nie można skorzystać, jeśli pomiędzy sprzedawcą a nabywcą występują powiązania rodzinne. Wykluczenie ulgi wystąpi także, gdy pomiędzy sprzedawcą a nabywcą lub osobami pełniącymi u nich funkcje zarządzające, nadzorcze lub kontrolne, zachodzą powiązania o charakterze rodzinnym, kapitałowym, majątkowym lub wynikające ze stosunku pracy.

Pojawia się jeszcze ostatnia kwestia, o której należy wspomnieć, która co prawda nie wynika wprost z przepisów, to jednak będzie miała wpływ na rozpatrywanie ulgi z punktu widzenia organów podatkowych. Skorzystanie z ulgi na złe długi nie jest uprawnieniem, które przechodziłoby na następców prawnych. Co będzie to oznaczać w praktyce? To, że wierzytelność nie będzie raczej podlegała sukcesji. I choć przepisy nic w tej kwestii nie mówią, to jednak jest wielce prawdopodobne, że organa podatkowe staną na stanowisku, iż wymaga się jest tożsamości podatnika, u którego powstała wierzytelność, z podatnikiem, który korzysta z ulgi na złe długi. Identyczna sytuacja będzie miała zastosowanie do dłużnika. Obowiązki związane z ulgą nie będą przeniesione na następcę prawnego, bowiem niezbędna jest tożsamość dłużnika i podmiotu, do którego kierowane będą zawiadomienia o odpisaniu wierzytelności. Jednak gdyby rozważyć kwestie sukcesji podatkowej, to wydaje się zasadne twierdzenie, iż przejmując wszystkie obowiązki, w tym podatkowe, następca prawny powinien mieć prawo do skorzystania z omawianej ulgi<sup>40</sup>. Jednakże, jak wcześniej wspomniano, w przypadku odmiennego zdania w tej materii, wyrażonego przez organa podatkowe, niezbędne będzie poddanie sporu pod rozstrzygnięcie sądu.

## **2. Ulga na złe długi w stanie obowiązującym od 1 stycznia 2013 roku**

Kryzys na rynkach globalnych, a w szczególności spowolnienie, jakie nastąpiło w gospodarce polskiej, spowodowało, iż ustawodawca postanowił zredukować bariery administracyjne, dotyczące w szczególności małych przedsiębiorców.

<sup>40</sup> Należy w tym miejscu wskazać, iż zapadły już orzeczenia, które negują możliwość skorzystania ulgi przez następcę prawnego, o czym świadczy interpretacja indywidualna Dyrektora Izby Skarbowej w Bydgoszczy z 19 listopada 2012 r., ITPP1/443-1020/12/KM.

W dniu 16 listopada 2012 r. uchwalono Ustawę o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce [Dz. U. 2012], w której przewidziano m.in. zmiany w sposobie rozliczania ulgi na złe długi. Analizując nowe zapisy ustawowe, należy stwierdzić, iż w większości są one korzystne dla przedsiębiorców i winny ułatwić korzystanie z ulgi. Jednak należy pamiętać o tym, iż nowe przepisy rozliczania ulgi będą dotyczyły wierzytelności powstałych po 1 stycznia 2013 roku. Ale ustawodawca wprowadził przepisy przejściowe<sup>41</sup>, które stanowią, iż do wierzytelności powstałych przed 1 stycznia 2013 roku, których nieściągalność została uprawdopodobniona po 31 grudnia 2012 roku, stosuje się przepisy znowelizowanego art. 89a Ustawy o VAT.

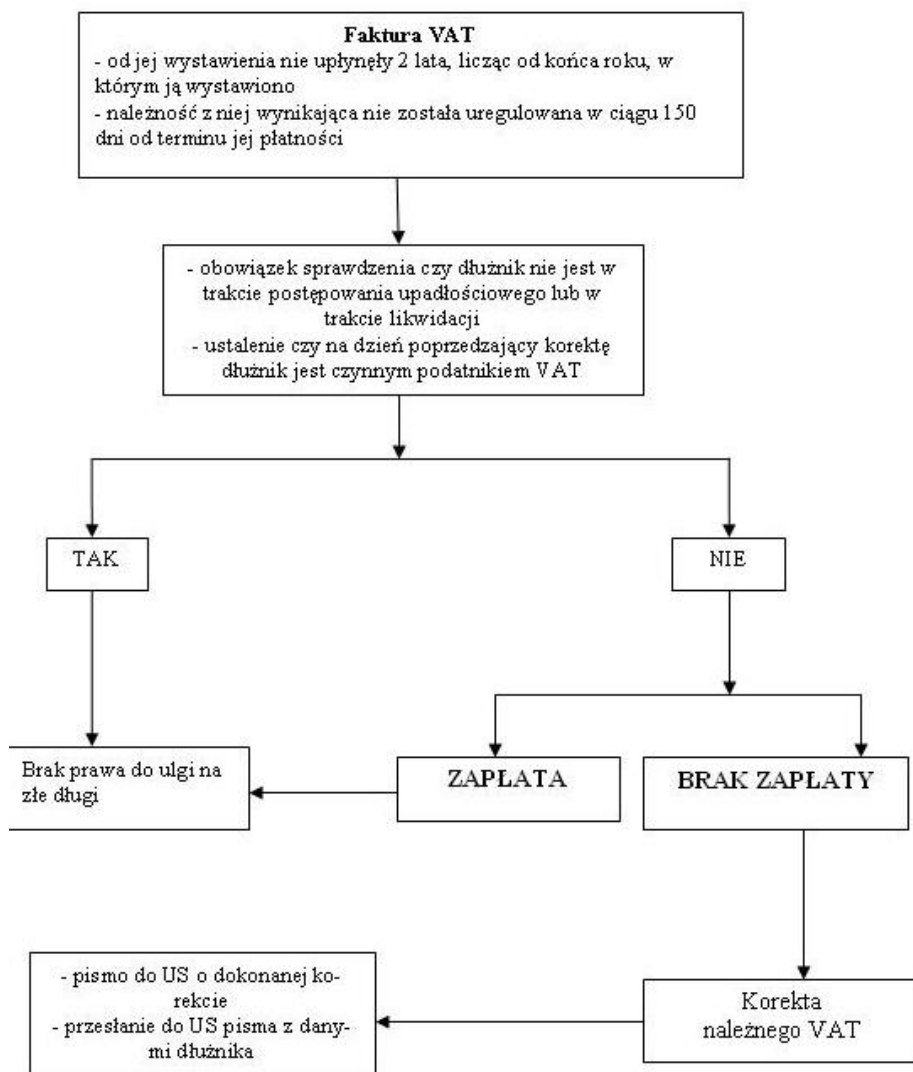
Ważną zmianą jest skrócenie ze 180 dni do 150 dni okresu od dnia upływu terminu płatności określonego w umowie lub fakturze. Po upływie tego terminu – jeżeli należność nie zostanie opłacona – uważać się będzie wierzytelność za nieściągalną. Z ulgi będzie można skorzystać, jeśli od daty wystawienia faktury dokumentującej wierzytelność nie upłynęły 2 lata, licząc od końca roku, w którym została wystawiona. Nie ma już także obowiązku zawiadamiania dłużnika o zamiarze skorygowania podatku należnego i, co ważne, uzyskiwania potwierdzenia odbioru takiego zawiadomienia, co jest na pewno zmianą pozytywną. Na rysunku 2. przedstawiono schemat korzystania z ulgi, poczynsz od 2013 roku.

Nadal będzie istniał warunek, aby wierzytelności nie były zbyte w jakiegokolwiek formie na dzień dokonywania korekty podatku należnego. Zbyte wierzytelności pozbawi bowiem wierzyciela skorzystania z ulgi<sup>42</sup>. Wprowadzono także ważną zmianę z punktu widzenia wierzyciela, polegającą na posiadaniu statusu podatnika VAT. Wierzyciel, jak i dłużnik, nie będą musieli już być podatnikami VAT czynnymi na dzień dokonania korekty, lecz na dzień poprzedzający ten dzień. Zmiana ta powinna pozytywnie wpłynąć na zakres korzystania z ulgi. Choć trzeba przyznać, że możliwość szybkiego sprawdzenia kontrahenta – na dzień przed złożeniem deklaracji – będzie nadal iluzoryczna.

<sup>41</sup> Art. 23 Ustawy z dnia 16 listopada 2012 o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce.

<sup>42</sup> Tak jak wskazywano powyżej, takie ukształtowanie przepisów organy podatkowe uznają jako precyzujące i zapewne będą uznawać, iż sprzedaż wierzytelności po skorzystaniu z ulgi będzie skutkować obowiązkiem powtórnego skorygowania podatku. Najbliższy czas pokaże, jak na takie postępowanie zapatrywać się będą sądy administracyjne, do których na pewno trafią spory prowadzone przez podatników i organy podatkowe.

**Rysunek 2. Schemat czynności dokonywanych przez podatnika korzystającego z ulgi na złe długi od 2013 roku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie art. 89a Ustawy o podatku od towarów i usług

W znowelizowanych przepisach zniesiono obowiązek zawiadamiania dłużnika o dokonanej korekcie, a zarazem obowiązek przesyłania kopii zawiadomienia do urzędu skarbowego. W zamian za to wprowadzono wymóg zawi-



damiania naczelnika urzędu skarbowego o dokonanej korekcie oraz podawania danych dłużnika<sup>43</sup>. Inną zmianą, choć trzeba przyznać, że niekorzystną, jest warunek, aby na dzień poprzedzający dzień złożenia deklaracji dłużnik nie był w trakcie postępowania upadłościowego lub w trakcie likwidacji. Warunek ten utrudni, a czasami uniemożliwi skorzystanie z ulgi wielu podatnikom. Będą oni zmuszeni do śledzenia orzeczeń sądów gospodarczych, aby ustalić, czy wobec dłużnika nie orzeczono upadłości. Oczywiście stosowanie przepisów będzie znów budzić wiele kontrowersji, a nawet doprowadzi do sporów z urzędami skarbowymi, które niejednokrotnie będzie musiał rozstrzygnąć sąd.

### Zakończenie

Jak wskazano w niniejszym opracowaniu, cel, jaki przyświecał ustawodawcy przy wprowadzaniu ulgi na złe długi, był szczytny. Jednak dbając nadmiernie o interes fiskalny państwa, ustawodawca zbyt rygorystycznie podeszedł do określenia warunków, których spełnienie pozwoli skorzystać z ulgi. Oczywiście tak ustanowione bariery nie powinny zniechęcać przedsiębiorców do korzystania z ulgi. Korzystając z dobrodziejstw systemu podatkowego i dokonując korekty podatku VAT, przedsiębiorca – wierzyciel choć częściowo rekompensuje sobie utracone należności, a w szczególności odzyskuje już zapłacony podatek. Oczywiście największe korzyści osiągnie przedsiębiorca, który dokona korekty podatku VAT naliczonego od należności opodatkowanych stawką podstawową. Ważne jest także to, iż skorygowany podatek nie będzie ujmowany jako przychód stosownie do ustaw o podatku dochodowym od osób fizycznych, jak i od osób prawnych. Przepisy tych ustaw nie uznają podatku od towarów i usług za przychód podlegający opodatkowaniu, który został rozliczony w ramach ulgi na złe długi.

Nowe przepisy faktycznie zmniejszą obowiązki po stronie wierzyciela, przenosząc je na dłużnika. W stanie prawnym obowiązującym do końca 2012 roku, dłużnik zobowiązany był dokonywać korekty podatku naliczonego dopiero, kiedy został zawiadomiony o skorzystaniu z ulgi przez wierzyciela. Rodziło to wiele problemów z dostarczeniem zawiadomień o zamiarze skorzystania z ulgi, a następnie informacji o skorzystaniu z ulgi na złe długi.

W zmienionych przepisach to na podatnika – dłużnika nałożono część obowiązków. I tak, jest on zobowiązany dokonać korekty odliczonych kwot podatku wynikających z nieopłaconych faktur. Obowiązek taki powstaje w przypadku nieuregulowania należności wynikających z faktur w terminie

<sup>43</sup> Jako że przepisy wprost nakazują dłużnikowi dokonanie korekty podatku naliczonego w sytuacji, kiedy nie ureguluje on należności w terminie, zawiadomienie naczelnika urzędu skarbowego przez wierzyciela o skorzystaniu z ulgi w wielu przypadkach doprowadzi do wszczęcia kontroli podatkowej u nierzetelnego kontrahenta, narażając go na dodatkowe sankcje. Ale przecież to zdyscyplinowanie dłużników miało na uwadze ustawodawca nowelizując przepisy.



150 dni od dnia upływu terminu jej płatności, określonego na dokumencie sprzedaży<sup>44</sup>. Istnienie takich zapisów powinno choć częściowo zniechęcić nieuczciwych kontrahentów do niedotrzymywania terminów płatności.

Podatnicy nie powinni powstrzymywać się przed dokonywaniem korekty podatku należnego z obawy przed kontrolami urzędu skarbowego czy zaograniczeniem sytuacji z kontrahentem. Wizyta pracowników urzędu skarbowego nie musi okazać się wcale nieprzyjemna, a wręcz podatnik może dowiedzieć się wielu innych rzeczy. Tak samo „pielęgnowanie” kontaktów z nierzetelnym kontrahentem może przynieść odwrotny skutek od zamierzonego. Może okazać się, że zadłużenie, zamiast zmniejszać się, będzie narastać i coraz trudniej będzie odzyskać należności za dostarczony towar lub wykonaną usługę.

Ponadto należy wziąć pod uwagę to, iż po dokonaniu korekty podatnik – dłużnik staje się dłużnikiem Skarbu Państwa z tytułu zobowiązań podatkowych. Brak korekty oraz wpłaty podatku skutkować będzie – oprócz ewentualnej kontroli podatkowej – wszczęciem postępowania egzekucyjnego w administracji. Organy egzekucyjne mają możliwość stosowania wielu środków egzekucyjnych i innych skutecznych narzędzi, co powinno doprowadzić do wyegzekwowania należności. Co ważne, wszczęcie egzekucji jest zwykle bolesne i zarazem droższe dla dłużnika.

Należy także pamiętać, iż skorzystanie z ulgi na złe długi nie powoduje w żaden sposób wygaśnięcia należności w części dotyczącej VAT. Taka wierzytelność w dalszym ciągu istnieje w swojej pierwotnej wysokości i, tak jak wspomniano wcześniej, może być przedmiotem innych czynności prawnych [Jurczyga 2012]. Warto zastanowić się nad próbą odzyskania należności za pośrednictwem Komornika Sądowego lub firmy windykacyjnej lub nad umorzeniem wierzytelności stosownie do przepisów ustaw o podatkach dochodowych.

## Bibliografia

- Banasiak A. (2012), *Bariera finansowa w rozwoju firm rodzinnych sektora MSP* [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIII, Zeszyt 8, Łódź.
- Jurczyga M. (2012), *Fiskus pomaga wierzycielom*, „Rzeczpospolita” [online], [www.prawo.rp.pl/arttykul/812067.html](http://www.prawo.rp.pl/arttykul/812067.html), dostęp: 15 luty 2012.
- Majkowska M. (2012), *Wierzytelności nieściągalne są kosztem*, „Gazeta Prawna”, nr 187, 26 września.

<sup>44</sup> Wraz z wprowadzonymi zmianami w Ustawie o podatku od towarów i usług, dokonano zmian w ustawach o podatkach dochodowych. W sytuacji nieuregulowania należności oprócz korekty podatku VAT, dłużnik musi skorygować także koszty uzyskania przychodów w podatkach dochodowych.

---

Możyłowski P. (2012), *Barьеры prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce w świetle opinii przedsiębiorców oraz raportów Doing Business ze szczególnym uwzględnieniem systemu podatkowego*, referat wygłoszony na konferencji „Przedsiębiorczość w warunkach kryzysu gospodarczego” zorganizowanej przez Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie w dniach 8–9.10.2012 r.

Przepióra P. (2009), *Podatek VAT w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dyskusja o neutralności i kształcie regulacji podatkowych*, wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Tomaszewski K. (2006), *Jak korzystać z ulgi na złe długi*, „Gazeta Prawna”, nr 157, 14 sierpnia.

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. z 2010, Nr 51, poz. 307 z późn. zm.

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U. z 2011, Nr 74, poz. 397 z późn. zm.

Ustawa z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług, Dz. U. z 2011, Nr 177, poz. 1054 z późn. zm.

Ustawa z dnia 16 listopada 2012 o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce, Dz. U. z 30 listopada 2012, poz. 1342.

Magdalena Magiera  
Społeczna Akademia Nauk

## Kredyt bankowy jako najczęściej wykorzystywane źródło finansowania biznesu rodzinnego

### Bank credit used as a source of funding most family business

**Abstract:** This study attempts to analyze external sources of financing, with particular discussion of bank credit. It is well known that this is one of the most widely used means for financing activities, mainly investment, family businesses. Presented on the market forms of foreign capital by micro and small enterprises, including family. Offer directed bank lending to small and medium-sized enterprises, which are family-owned companies after the EU greatly enriched. However, there is credit on the Polish market for investments abroad. Difficulties in obtaining credit are also trading company in need of working capital and investments. It is very difficult to get a credit to start a business. In all these situations, banks are afraid to be too high risk. It is very difficult to get a loan to start a business. In all these situations, banks are afraid to be too high risk. Banks have a wide range of products, but the credit for many companies are still quite scarce. Despite this, they are a form of financing, after which the entrepreneurs, especially family businesses often reach out.

It is worth noting that family businesses usually easily obtain working capital credits, but face difficulties in obtaining long-term investment credit. In addition, the cost of credit in this group are much more expensive for small firms than credits targeted at larger enterprises.

**Key-words:** finance, credit, bank, business, family business.

### Wstęp

Powszechnie wiadomo, iż sukces przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od środków finansowych, będących w jego posiadaniu. Inwestowanie przedsiębiorstw rodzinnych, podobnie jak innych podmiotów gospodarczych, jest

związane z pozyskiwaniem obcych źródeł finansowania. Finanse przedsiębiorstw rodzinnych mogą pochodzić z różnych źródeł, być realizowane przez różne instytucje, ale w efekcie prowadzą do powstania i rozwoju firm [Piasecki 2001, s. 435].

Przedsiębiorstwo rodzinne to jednostka gospodarcza, w której większość kapitału pozostaje w dyspozycji rodziny. Cechą charakterystyczną firmy rodzinnej jest również fakt, iż więcej niż jeden członek rodziny otrzymuje zapłatę za pracę. Osoby prowadzące biznes rodzinny stoją przed trudnym zadaniem oddzielenia życia prywatnego od zawodowego. Należy nadmienić, iż zbyt mocne zaangażowanie emocjonalne w zarządzanie firmą może prowadzić do błędnych decyzji strategicznych, dotyczących funkcjonowania jednostki w długim okresie [Lachiewicz, Majetun 2007, s. 19].

Przedsiębiorstwa rodzinne to głównie mikro i małe przedsiębiorstwa. Samodzielność ekonomiczna i prawna to kolejna cecha charakterystyczna dla tych jednostek gospodarczych. Ich działalność prawie zawsze oparta jest na prywatnej własności i osobistej pracy właściciela i jego rodziny. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa sytuacja ta ulega zmianie. W obecnej chwili małe przedsiębiorstwa zmuszone są kooperować z dużymi, pełniąc często rolę podwykonawcy np. w dużych kontraktach, zwłaszcza długoterminowych. Najczęściej z taką sytuacją mamy do czynienia w firmach budowlanych. Generalny wykonawca bardzo często kooperuje z mikro i małymi przedsiębiorstwami, głównie branżowymi (instalacje, elektryka itp.) Wielu właścicieli firm rodzinnych suwerenność decyzyjną uważa za najważniejszą, bo tylko ona pozwoli im realizować własne pomysły, podejmować samodzielne decyzje. Z kolei realizacja własnych pomysłów właściciela biznesu rodzinnego wymaga posiadania odpowiednich zasobów finansowych [Biernacki, Janczyk-Strzała, Kowalak 2006, s. 16].

Celem opracowania jest prezentacja specyfiki kredytu bankowego, jako jednego z najczęściej wybieranych przez właścicieli firm rodzinnych form finansowania prowadzonych przez nich biznesów. Analizie poddano ofertę Alior Banku w zakresie kredytowania działalności biznesu rodzinnego.

### **1. Charakterystyka zewnętrznych źródeł finansowania biznesu rodzinnego**

Finansowanie to zaopatrzenie przedsiębiorstwa w kapitał. Sprowadza się ono do pozyskiwania niezbędnych środków finansowych [Ickiewicz 1993, s. 9]. O finansowaniu można mówić w szerszym i węższym ujęciu. W szerokim ujęciu najczęściej rozumiane jest jako wszelkie działania i przedsięwzięcia mające na celu pozyskanie kapitału zarówno krótko -, jak i długoterminowego. Zaś z finansowaniem w węższym ujęciu mamy do czynienia w przypadku pozyskiwania kapitału danego rodzaju na konkretne cele oraz na określony okres [Piasecki 2001, s. 437]. Współcześnie na rynku istnieje wiele możliwości pozyskania kapitału obcego.

### 1.1 Leasing

Leasing to forma finansowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych, realizowana poprzez możliwość korzystania z rzeczowych środków majątkowych, bez konieczności nabywania ich na własność [Grzywacz , Burżacka-Majcher 2007, s. 15]. Biorąc pod uwagę potrzeby przedsiębiorstw rodzinnych, najczęściej przedmiotem leasingu są: środki transportowe, komputery, wyposażenie biura, maszyny i urządzenia, linie produkcyjne, sprzęt medyczny, wyposażenie barów, pubów. Lesingiem mogą być finansowane nieruchomości takie jak: biura, budynki, lokale użytkowe, hale produkcyjne, inne nieruchomości [Dmowski, Sarnowski, Prokopowicz 2008, s. 247].

Polski Kodeks Cywilny wymienia następujące strony transakcji leasingowej:

- korzystający, czyli leasingobiorca, to osoba fizyczna lub prawna, prowadząca działalność gospodarczą, która zawarła umowę leasingu z firmą leasingową, na mocy której użytkuje przedmiot leasingu,
- finansujący, czyli leasingodawca – jednostka leasingowa,
- dostawca przedmiotu leasingu, czyli podmiot gospodarczy, będący osobą prawną lub fizyczną, sprzedający i dostarczający przedmiot leasingu [Szczęsny 2009, s. 185].

### 1.2 Venture Capital

*Venture Capital* to forma finansowania zewnętrznego, o charakterze średnio i długoterminowym, przez wyspecjalizowane instytucje w papiery wartościowe o charakterze właścicielskim podmiotów gospodarczych. Kapitał własny wnoszony jest na czas określony przez inwestorów zewnętrznych do małych i średnich firm, posiadających innowacyjny produkt, metodę produkcji bądź usługę, które nie zostały jeszcze zweryfikowane przez rynek. Trzeba podkreślić, iż innowacje stwarzają wysokie ryzyko niepowodzenia inwestycji, ale w przypadku powodzenia przedsięwzięcia zapewniają dużo większy zysk, niż w przypadku inwestycji o mniejszym stopniu ryzyka [Więclawski 2000, s. 17].

Często w okresie tworzenia koncepcji działania czy uruchomienia działalności gospodarczej, to udział *venture capital* staje się jedynym dostępnym sposobem pozyskania z rynku środków na rozwój firmy [Więclawski 2000, s. 116]. Korzyści płynące ze współpracy z funduszem są następujące [Korenik 2006, s. 118]:

- dostęp do stabilnego źródła kapitału,
- podniesienie wiarygodności firmy jako dłużnika,
- bardziej rentowne wykorzystanie kapitału wniesionego przez założycieli,

- zwiększenie szans sprzedażowych przedsiębiorstwa oraz możliwość szybkiego rozwoju udziału w rynku,
- dostęp do specjalistycznego wyposażenia oraz innowacyjnej bazy technologicznej,
- pomoc w zarządzaniu, przeniesienie doświadczenia niezbędnego w prowadzeniu firmy. Niekorzystną stroną korzystania z *venture capital* jest możliwość zmiany dotychczasowego sposobu zarządzania firmą przez fundusz i doprowadzenie przez to do utraty unikatowych zdolności firmy [Korenik 2006, s. 119].

### 1.3 Faktoring

Faktoring jest nowoczesną instytucją prawną i finansową. Trzeba jednak podkreślić jego ogromną rolę w finansowaniu działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, zwłaszcza na konkurencyjnym rynku towarów i usług. Powszechnie faktoring definiuje się jako czynną operację bankową, która w odniesieniu do przedsiębiorstw może zastępować inkaso dokumentów handlowych [Dmowski, Sarnowski, Prokopowicz 2008, s. 247].

Umowa faktoringu uregulowana jest przepisami Kodeksu Cywilnego w zakresie cesji wierzytelności. Instytucja pośrednicząca nabywa wraz z wierzytelnością wszelkie prawa z nią związane. W umowie występują trzy strony transakcji:

- faktorant – przedsiębiorstwo sprzedające towar czy usługę,
- dłużnik – nabywca towaru czy usługi.
- faktor – instytucja przejmująca prawa z tytułu nabycia należności i egzekwująca płatność od dłużnika [Szczęsny 2009, s. 189].

Rzeczywistość gospodarcza wykształciła wiele odmiennych form faktoringu, które są związane z kryterium podziału, jakim jest umiejscowienie ryzyka niewypłacalności dłużnika, moment otrzymania zapłaty za wierzytelność, sposób powiadomienia dłużnika o zawarciu umowy faktoringu. Rodzaje faktoringu, z uwzględnieniem określonego kryterium podziału, prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Formy faktoringu**

Kryterium podziału	Wyszczególnienie form faktoringu
Ze względu na podmiot, który przejmuje ryzyko niewypłacalności	- pełny, - niepełny, - mieszany,

Ze względu na moment otrzymania zapłaty za sprzedaną wierzytelność	- dyskontowy, - zaliczkowy, - wymagalnościowy,
Ze względu na sposób powiadomienia dłużnika o zawarciu umowy faktoringu	- otwarty, - półotwarty, - tajny,
Szczególne formy faktoringu	- metafaktoring, - powierniczy, - zmodyfikowany, - honorarium-faktoring, - leasingowy, - w handlu zagranicznym.

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w tabeli formy faktoringu charakteryzują się tym, iż oparte są na standardowym typie umowy zawierającej elementy:

- faktor realizuje trzy główne funkcje faktoringu,
- cesja należności na rzecz faktora jest dokonywana na podstawie klauzuli wpisywanej na rachunkach [Dmowski, Sarnowski, Prokopowicz 2008, s. 247].

Faktoring jest formą finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, która z pewnością ułatwia obrót gospodarczy i zapewnia płynność finansową. Wielość form tego źródła finansowania daje przedsiębiorcy wybór tej najbardziej mu odpowiadającej.

Wszystkie zaprezentowane sposoby finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw kapitałem obcym, mają na celu ułatwienie tym jednostkom zakładanie i kontynuowanie działalności oraz budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Każda z tych form finansowania zewnętrznego jest odmienna i charakteryzuje się specyficznymi dla siebie cechami. Każda z nich posiada swoje wady i zalety.

## 2. Kredyt bankowy jako podstawowe źródło zewnętrznego finansowania

Kredyt bankowy to najbardziej znane i najczęściej wykorzystywane przez małe i średnie przedsiębiorstwa źródło zewnętrznego finansowania firmy. Służą one finansowaniu potrzeb inwestycyjnych oraz działalności bieżącej. Zaciągając kredyt, przedsiębiorca zawiera z bankiem umowę, w której bank zobowiązuje się oddać do dyspozycji, na określony czas, pewną sumę środków pieniężnych z przeznaczeniem na konkretny cel. Kredytobiorca ma obowiązek korzystać z pieniędzy w sposób określony w umowie, zwrotu kredytu łącznie z odsetkami w wyznaczonych terminach, a także spłaty prowizji [Andrzejczak, Mikinia i inni 2010, s. 32].

Decydując się na finansowanie działalności przedsiębiorstwa kredytem bankowym, powinno się dobrać rodzaj kredytu do potrzeb firmy. Kredyty klasyfikowane są według różnych kryteriów – tabela 2. Klasyfikuje je się ze względu na:

- czas kredytowania,
- sposoby udzielania kredytu – w rachunku bieżącym, w rachunku kredytowym,
- przeznaczenia kredytu – obrotowe, inwestycyjne.

**Tabela 2. Klasyfikacja kredytów bankowych**

Kryterium	Rodzaje kredytów	Opis kredytu
Przeznaczenie kredytu	Obrotowe	Na finansowanie bieżącej działalności
	Inwestycyjne	Na finansowanie nakładów związanych z powiększaniem majątku, np. zakup środków trwałych
Okres kredytowania	Krótkoterminowe	Okres spłaty do roku
	Średnioterminowe	Okres spłaty od 1 do 5 lat
	Długoterminowe	Okres spłaty powyżej 5 lat
Sposób uruchomienia kredytu	W rachunku bieżącym	Oferowany klientom posiadającym rachunek bieżący w banku, polega na przyznaniu limitu, do którego klient może się krótkoterminowo zadłużać, gdy korzysta się z kredytu na koncie powstaje saldo ujemne.
	W rachunku kredytowym	Założenie przez bank rachunku kredytowego przypisanego do danego banku kredytobiorcy, na którym są ewidencjonowane wszystkie wypłaty dokonywane przez bank w ramach udzielonego kredytu, a także wszelkie wpłaty zmniejszające zadłużenie kredytobiorcy, kredyt może zostać udzielony jako odnawialny i nieodnawialny
Zabezpieczenie kredytu	Lombardowe	Zabezpieczeniem jest zastaw bankowy na przedmiot wartościowy, papiery wartościowe lub zastaw rejestrowy, gdy przedmiot zastawu pozostaje w rękach kredytobiorcy
	Hipoteczne	Zabezpieczeniem jest hipotek ustanowiona nieruchomości stanowiącej własność kredytobiorcy lub osoby trzeciej



Waluta kredytu	Dewizowy	Udzielany w walucie innych krajów, przeliczanej i wypłacanej w złotychkach, zwykle niżej oprocentowany od kredytu złotówkowego
	Złotówkowy	Udzielony i wypłacany z PLN

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym rodzajem udzielanych kredytów są kredyty obrotowe oraz inwestycyjne. Kredyt obrotowy ma za zadanie finansowanie bieżących potrzeb przedsiębiorstwa, dotyczących zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży. Finansowanie to ma najczęściej charakter krótkoterminowy. Kredyty obrotowe dzielą się na kredyty udzielane na rachunku bieżącym oraz kredyty na rachunku kredytowym.

Odminną formą są kredyty na rachunku bieżącym, umożliwiając przedsiębiorcom przekroczenie posiadanych środków na rachunku bankowym, czyli debet na tym rachunku. Kredyt ten jest każdorazowo spłacany z wpływów na rachunek.

Kredyt na rachunku bieżącym cechuje się następującymi zaletami [Latoszek (red.) 2008, s. 78]:

- możliwością zadłużenia się do ustalonego limitu przez czas określony w umowie,
- środki z kredytu można przeznaczyć na dowolny cel,
- szybki dostęp do przyznanych środków pieniężnych, nie wymaga ob. każdorazowego składania dyspozycji,
- środki te pomagają w utrzymaniu płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Kredyty inwestycyjne dzielą się na [Latoszek (red.) 2008, ss. 80–81] :

- kredyty na wyposażenie, zakup bądź modernizację sprzętu, nabycie lub budowę majątku trwałego,
- kredyty na restrukturyzacje, przeznaczone na rozbudowę struktury gospodarczej przedsiębiorstwa, kredyty przeznaczone na zakup lub budowę całych obiektów przemysłowych czy rolnych,
- kredyty na inwestycję typu „greenfield”, czyli na realizację przedsięwzięcia od podstaw, zakup nowej technologii itp.

Finansowanie inwestycji przez bank związane jest z pewnym ryzykiem po jego stronie, dlatego też banki wymagają od przedsiębiorców perspektywicznych sprawozdań finansowych, biznesplanów, zaś szczególnie różnego rodzaju zabezpieczeń. Najpopularniejszym z nich jest hipoteka [Latoszek (red.) 2008, s. 78].

Kredyt inwestycyjny może zostać udzielany w formie finansowania jednej określonej transakcji, gdzie spłata nie powoduje odnowienia kwoty lub w formie linii kredytowej, bez określania w umowie obowiązujących terminów,

a także kwot wykorzystania transz. W kredytach tego rodzaju przedsiębiorstwa mogą wybrać różne możliwości naliczania odsetek, a także spłaty kredytu. Mogą oni także uzyskać karencję w spłacie kapitału oraz odsetek [Latoszek (red.) 2008, s. 140].

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż mikro oraz mali przedsiębiorcy zwykle bez problemu uzyskują kredyty obrotowe, jednak spotykają się z trudnościami w uzyskaniu długoterminowego kredytu inwestycyjnego. Dodatkowo koszty kredytów z tej grupy są znacznie droższe dla małych firm niż kredyty skierowane do większych firm [Balcerowicz 2002, ss. 136–140].

Mimo tego, że oferta banków, skierowana do sektora MSP, po wejściu do UE znacznie się wzbogaciła, brakuje na rynku polskim kredytów na inwestycje za granicą. Trudności z otrzymaniem kredytu mają także firmy handlowe, potrzebujące środków obrotowych i na inwestycje. Bardzo trudno uzyskać jest kredyt na rozpoczęcie działalności gospodarczej. We wszystkich tych sytuacjach banki boją się zbyt wysokiego ryzyka. Banki posiadają bogatą ofertę produktową, ale kredyty dla wielu firm są dość trudno dostępne. Ubieganie się o kredyt dla przedsiębiorców często jest batalią, zaczynając od skompletowania dokumentacji, a kończąc na zabezpieczeniach. Jednak mimo to, kredyt jest dla przedsiębiorców w dalszym ciągu najpopularniejszym źródłem finansowania zewnętrznego firmy [Nowak 2005, s. 63].

### 3. Analiza oferty banków w zakresie kredytów dla firm rodzinnych na przykładzie Alior Bank SA

Alior Bank SA posiada szeroką ofertę kredytową dla małych i średnich przedsiębiorców, w tym firm rodzinnych. Oferta banku w tym zakresie prezentuje się następująco – tabela 3.

**Tabela 3. Oferta kredytowa Alior Banku SA dla sektora MŚP**

Lp.	Wyszczególnienie	Oferta dla klienta
1	Kredyt za wyciąg	- wysokość kredytu do 20% rocznych wpływów, - okres spłaty kredytu do 3 lat, - bank nie wymaga zabezpieczeń spłaty kredytu,
2	Kredyt nieodnawialny na sfinansowanie bieżącej działalności	- długi okres kredytowania – nawet do 3 lat, - możliwość otrzymania kredytu aż w 5 walutach, - udostępnienie całości kredytu na rachunku bieżącym, - bardzo szybka decyzja i przejrzystą procedurę, - możliwość negocjowania warunków kredytu, - możliwość zawieszenia spłaty jednej raty kredytu w roku.

3	Kredyt w rachunku bieżącym	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kwota kredytu do 300 tys. zł,</li> <li>- finansowanie bez konieczności ustanawiania dodatkowych zabezpieczeń,</li> <li>- możliwość automatycznego odnowienia kredytu do przyznanej kwoty,</li> <li>- automatyczna spłata zadłużenia z każdego wpływu na rachunek,</li> <li>- możliwość negocjowania warunków kredytu,</li> <li>- możliwość wykorzystania kredytu poprzez standardowe dyspozycje do rachunku bieżącego,</li> </ul>
4	Kredyt inwestycyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kredyt do 80% kwoty realizowanej inwestycji lub do 400 tys. zł w przypadku procedury bez konieczności przedstawiania prognozy i biznesplanu,</li> <li>- okres kredytowania aż do 20 lat,</li> <li>- możliwość otrzymania kredytu w pięciu walutach,</li> <li>- warunki kredytu dostosowane do indywidualnego charakteru inwestycji,</li> <li>- zabezpieczenie spłaty kredytu na przedmiocie realizowanej inwestycji,</li> <li>- możliwość negocjowania warunków kredytu,</li> <li>- możliwość karencji w spłacie kredytu.</li> </ul>
5	Kredyt technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przeznaczony na sfinansowanie części kosztów kwalifikowanych inwestycji technologicznej,</li> <li>- udzielany zgodnie z Ustawą z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U z 2008 r. Nr 116, poz. 730 z późn. zm.),</li> <li>- udzielany w złotych, z możliwością częściowej spłaty ze środków Funduszu Kredytu Technologicznego w formie premii technologicznej.</li> </ul>
6	Kredyt samochodowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwość skorzystania z procedury uproszczonej (bez konieczności dostarczania dokumentów finansowych),</li> <li>- finansowanie 100% wartości pojazdu,</li> <li>- wartość kredytu do 150 000 zł bez wpłaty własnej,</li> <li>- długi okres kredytowania (nawet do 100 miesięcy).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw bank oferuje kredyt w koncie. Można otrzymać go w formie:

- kredytu w rachunku bieżącym;
- kredytu nieodnawialnego (spłacanego w ratach);
- Karty Kredytowej Business.

Kredyt dostępny jest dla firm prowadzących działalność minimum 1 rok.

Również kredyt nieodnawialny i odnawialny, przeznaczony na sfinansowanie bieżącej działalności, jest dostosowany do potrzeb MŚP, a mianowicie [www.aliorbank.pl, dostęp: 20 marca 2013]:

- przeznaczony na spłatę zobowiązań krótkoterminowych, powstałych w wyniku bieżącej działalności przedsiębiorstwa,
- może być wykorzystany na finansowanie zwiększonego stanu towarów, produktów gotowych, należności,
- przeznaczony na spłatę zadłużenia z tytułu krótkoterminowego produktu kredytowego na finansowanie działalności bieżącej w innym banku,
- istnieje możliwość sfinansowania zapłaty VAT w ramach realizowanej inwestycji.

Bank również posiada kredyt inwestycyjny technologiczny i samochodowy, który może być przeznaczony między innymi na sfinansowanie zakupu nowych technologii, maszyn, urządzeń, remontu środków trwałych itp [www.aliorbank.pl, dostęp: 20 marca 2013].

Alior Bank SA to bank nowoczesny, wychodzi naprzeciw potrzebom klientów, którzy potrzebują gotówki na rozwój swojej działalności gospodarczej. MŚP są ważne dla rozwoju gospodarki każdego kraju, ponieważ generują najwięcej miejsc pracy i mają wysoki udział w PKB, dlatego bank, wspierając ten sektor, przyczynia się do rozwoju gospodarki każdego kraju.

### **Zakończenie**

Mimo dość skomplikowanej dla wielu procedury kredytowej, kredyty bankowe należą do najczęściej wykorzystywanych przez firmy rodzinne źródeł finansowania działalności. W badaniu „MŚP pod lupą”, aż 92 procent małych i średnich firm, w tym rodzinnych wyraziło zdanie, że finansowanie ich działalności, głównie inwestycyjnej, pochodzi współcześnie z środków własnych, a następnie z zaciąganych kredytów. Na kredyt bankowy wskazało 46 % właścicieli firm sektora MŚP, do którego należą również firmy rodzinne.

Przedsiębiorców odstrasza jednak skomplikowane procedury kredytowe oraz konieczność prezentowania pełnych sprawozdań finansowych. Dla przedsiębiorstw sektora MŚP stworzenie biznesplanu związane jest z poniesieniem kosztów, ponieważ muszą to zlecić firmie zewnętrznej. Takich firm nie stać na zatrudnianie fachowców w zakresie finansów i zarządzania. Trzon firmy stanowi zazwyczaj właściciel, który nie zawsze posiada wyższe wykształcenie, księgową, oraz kierownik – często członkowie rodziny. Optymistycznie nastraja fakt, iż banki, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom tego typu przedsiębiorców, starają się upraszczać procedury kredytowe.

---

**Bibliografia**

- Andrzejczak D, Mikinia A. i inni (2010), *Podstawy działalności handlowej*, WSiP, Warszawa.
- Balcerowicz E. (2002), *Mikroprzedsiębiorca, sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, CASE, Warszawa.
- Biernacki M., Janczyk-Strzała E., Kowalak R. (2006), *Koszty w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem produkcyjnym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- Brodowska-Szewczuk J. (2009), *Źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Nr 83.
- Dmowski A., Sarnowski J., Prokopowicz D. (2008), *Finanse i bankowości*, Difin, Warszawa.
- Grzywacz J., Burzacka-Majcher M. (2007), *Leasing w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Ickiewicz J. (1993), *Strategia finansowa przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
- Korenik D. (2006), *Innowacyjne usługi banku*, PWN, Warszawa.
- Lachiewicz S., Majetun M. (2007), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Tom 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Latoszek E. (red.) (2008), *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Nowak M. (2005), *Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, „Studia Lubuskie”, Nr 1, PWSZ Sulechów.
- Piasecki B. (red.) (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa.
- Szczęsny W. (2009), *Finanse. Zarys wykładu*, Difin, Warszawa.
- Więclawski J. (2000), *Venture capital, Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Warszawa.
- www.aliorbank.pl, dostęp: 20 marca 2013.